《营销专家杂志》
年度营销图书
×
美国管理协会
年度营销图书

百事 营销副总裁
耐克 全球业务总监
盛世长城 CEO
联袂推荐

Joeri Van den Bergh
Mattias Behrer

[荷]
乔瑞·范·登·伯格
马蒂亚斯·波赫尔 著

王琼 朱敏 汪雅文 译

年轻化品牌

抓住年轻用户的5大逻辑

耐克 / 李维斯 / 奥利奥
喜力 / 李宁 / Supreme

抓住年轻用户的营销奥秘，
就在这本书里！

HOW COOL BRANDS STAY HOT

BRANDING TO GENERATIONS Y AND Z

中信出版集团

版权信息

书名:品牌年轻化

作者:[荷]乔瑞·范·登·伯格 [荷]马蒂亚斯·波赫尔

译者:王琼 朱敏 汪雅文

ISBN:9787521708530

中信出版集团制作发行

推荐序

年轻人购买的是品牌的内在

祝贺所有购买这本书的朋友。你的举动证明你关注市场营销，关注品牌推广。比起以往任何时候，今天的你尤应如此。市场营销在过去几年发生了天翻地覆的变化，并一直保持这一趋势。

如今，我们生活在一个深受技术创新、Y世代这一群体，以及社交媒体和互联网影响的世界。想想看，谷歌、脸谱网、推特和苹果是如何一步步改变我们相互交流、彼此联系、购物消费、工作生活的方式的吧！你的iPhone（苹果智能手机）比你的男/女朋友、丈夫/妻子、母亲/父亲更了解你。

市场营销组合的每一个元素的发展速度都相当快：

- 产品或服务变为一种体验；
- 品牌交流变为品牌对话，信息形式转变成故事形式；
- 因为很容易就能进行价格对比，所以价格变得很透明；
- 分销商或中间商压力较大，因此自己开创品牌。

一提起中间商，我们就会想到苹果的举措对音乐和电影产生的影响，优步对交通出行的影响，爱彼迎对住宿的影响，亚马逊和许多同类网站对传统购物方式的影响。这一切都发生在出现了新型客户的世界中，他们被称为Y世代，其特征为消费行为多变，很难被定性，无法被忽略。

年青的一代既要同时处理多项任务，又想躲到安静的环境里不出来。尽管他们的iPhone里有上千首歌曲，但还是阻挡不住黑胶唱片和怀旧思潮的回归。越来越多的年轻人要么一直单身，要么恢复单身，然而他们都很渴望得到呵护。因此，宠物业成为世界上发展速度最快的产业之一，这是因为年轻人需要陪伴。他们会预订做好了的餐点，同时在自己的阳台上开垦出一个蔬菜园。他们想买的是当地真实可靠的有机产品，不需要那些国际上知名的品牌。绝对伏特加成功预见了这一趋势并在当地建立手工酒厂，这本书将讨论这一案例。年青的一代把普里马克、飒拉、H&M（瑞典服饰品牌）和一些独特的品牌结合在一起。他们有的省下钱来周游世界，有的生活在憧憬着明日世界的美梦里。他们不再想为传统组织工作。他们想拥有更多的力量，进而掌控自己的生活。他们希望能自力更生，有朝一日成为企业家。他们认为金钱很重要，不过过上平衡的生活更加重要。

对于公司来说，好消息是如果今天想向这群听众发表演说，你可以收集足够多的数据，充分分析、利用它们，直到你能在恰当的时间、恰当的地点用恰当的、完全个人化的方式让他们听到你的声音。所有的数据的确能让你了解消费者的立场和目的。就这一点而言，每一位消费者本身就成为整体的一部分。

当然，这一过程比较复杂。而且在这样一个快速变化的环境中，品牌推广并未消亡。相反，在一个充斥着推送、选择和触点的环境里，形象更强大的品牌会成为胜者。

不出意外的是，如果旗下品牌能跻身BrandZ™最具价值品牌100强榜单，那么该公司的表现百分之百会超过股票市场。2015年，排名第一的品牌是苹果。

我觉得自己很幸运，因为很久以前，从1986年起至1992年，我曾为苹果公司效力。尽管该公司出现过动荡，但是公司成功背后的核心理念从未改变。苹果以创新为本，立意独到，带给消费者独特的用户体验。公司热爱用户，用户钟爱苹果。而且，苹果推出的产品值得信

赖，能随时随地满足用户的需求，售前、售后服务也极为出色。不过，之前它可不是这样的。有好几次，我们在宣布新品发布后却在售后服务或无数次事关真相的时刻搞砸了一切，这说明我们存在不少问题。不过，现在这种状况已不复存在。今天，你完完全全可以信赖这家公司。这让苹果成功了，它的品牌价值和股票价值正在不断攀升。

让苹果与众不同的因素有很多，其中有两个是我想说的：用户体验和品牌目的。

首先，说说用户体验。你可以前一天在网上订购任何一款新上市的苹果产品，第二天就有人为你送货上门。不过，众所周知的是，苹果实体店前排着长长的队伍，成百上千甚至上万位消费者非要亲自排队购买新款iPhone或iPad（苹果平板电脑）。他们想要体验真实的那一刻，希望能告诉别人他们就在县城，渴望体验那份快乐的感觉。或者不如用可口可乐30多年前用过的一个宣传口号来说吧：挡不住的感觉。

对于全世界任何一个零售商来说，这都是最大的挑战，与此同时，这也是最大的机遇。英迪格集团总裁北美零售顾问杰弗里·希金斯说道："零售商需要营造令人兴奋的环境，让顾客愿意放下手中的鼠标，驱车前往你的购物中心或大街。毕竟，人们无法在网上和朋友一道享用沙拉或品评红酒。"

另一个优秀范例来自乐高，这本书对此进行了探讨。2003年，该公司几乎破产倒闭。随后一个新的管理团队进驻公司，精简了产品和流程，并决定把设计外包（更贴切的说法是众包）给公司最忠实的粉丝和用户。这一举措在乐高与Cuusoo合作时也曾被用到，这也是乐高众包理念的一次实践。2011年，Cuusoo在全球范围启动后，乐高邀请用户提交新的乐高套装设计理念，并投票选出自己认可的设计。如果某一设计赢得足够多的选票，乐高就会对它进行审查，看看是否有可能投入生产。如果成功做到这一点，那么作品的创作者将会获得产品纯销售利润的一小部分。乐高公司因势利导，把实物和数字网络结合

在一起，运用社交媒体打入目标群体，邀请用户既可以设计传统形式的积木，又可以设计网络游戏和电影。结果就是：乐高大获成功，产品在最近一次的假日季销售中供不应求。

其次，说说品牌目的。我们为何在此？我们为何做着正在做的这些事？以吉姆·施滕格尔为例。他曾进行过一项前所未有的成长型调查研究，该研究为期10年，涉及全球数据库中的5万多个品牌。施滕格尔的发现令人震惊：建立在理想基础之上的品牌，或是围绕着改善人们的生活这一理念开展业务的公司，更能与消费者产生共鸣，并且明显优于同类竞争者的表现。

此外，在调研进行的10年间，对该成长型研究中的前50强，即"施滕格尔50强"进行投资，所得的回报是对标准普尔500指数中各家公司投资回报的4倍。

苹果从电脑销售走向创造更美好的世界，亚马逊从在线购物变为让人们发现并探索世界，星巴克从提供咖啡转型为建立人与人之间的联系，它们的举动皆有目的。阿克苏诺贝尔集团旗下涂料品牌多乐士从卖罐装油漆转变为销售罐装乐观主义精神，装点人们的生活。它招募志愿者，并捐献出50多万升油漆，让巴西和印度破旧的城区重新焕发光彩。

品牌目的变得越发重要，它将是所有成功的公司和品牌极为重要的组成部分。菲利普·科特勒在他的《正营销》一书中详细说明了几家公司实施善举而得以兴旺的案例。这些案例证明，能把善举兴业记在心里并把它当作商业战略根本组成部分的公司会有如下收益：

- 增加销售额和市场份额；
- 强化其品牌定位；
- 提升公司形象地位；
- 增加公司吸引、激励、留住员工的能力。

汤姆斯布鞋不啻为一个优秀案例，这本书也对此进行了探讨分析。我曾有幸在2013年的世界经济论坛上见过该品牌的创始人布雷克·麦考斯基，他称自己为“首席鞋子捐赠者”。麦考斯基离开硅谷，踏上去往南美的旅程。在那里，他目睹了许许多多没有鞋穿的人，于是在全球各地以“你买一双，我捐一双”为口号，开始生产休闲款式的轻便布鞋。迄今为止，麦考斯基已经捐出500多万双鞋子。而今，他从头开始，这一次是眼镜。汤姆斯布鞋热衷公益，同时也取得了商业上的成功。

女士们、先生们，在今天这样一个社交媒体世界中，在触点过多，产品和服务选择过多，Y世代目标尤为明确的情况下，人们购买的不再是品牌，而是品牌的内在。如果你能用投入来应对社交媒体，用连贯性应对触点，用影响力应对选择过载，用明确的目的和积极的态度应对目标明确的消费者，那么你不仅将获得商业上的成功，你的品牌也能在相当长的时间内持续大热。

帕特里克·德·马森奈尔

雅各布控股集团总裁，德科集团和百乐嘉利宝公司前全球总裁

前言

创造一个打动人心的品牌

我们年轻的时候，面向青少年的市场营销的确相当容易做。当时我们这批正宗的X世代都盼望着能拥有名牌商品，也肯定希望自己将来能在一家著名的跨国公司开始自己的雅皮士职业生涯。在大公司就职仿佛能证明一个人取得了终极成功。想想吧！我们才16岁就能靠自己买下那些大名鼎鼎的酷品牌了，而这正是那时所有品牌的宣传内容。买下来吧！有了它，你就会变得超酷！哦，没错，我们就是吃这一套……甚至对此深信不疑。许多品牌都把又酷又鼓舞人心的形象融入广告。它们设定的目标就是每个人都想要达到的。它们决定了我们的衣食住行、言谈举止。我们对市场营销人员宣传的东西没有产生过片刻怀疑。我们是在商业电视台的陪伴下成长起来的第一代人，一切都让我们觉得那样新鲜有趣、光彩夺目，就像禁果一样，因此我们甚至对商业电视广告宠爱有加。祖父母和父母时不时给我们一些零用钱，而我们一拿到钱就会忙不迭地跑去买下赶时髦乐队或传声头像乐队的黑胶唱片，或是一攒够了钱就去买一双马丁或匡威全明星的鞋子，以及一些发胶，最后把钱花光。

可是现在，一切都大不相同了。今天的年青的一代一出生就身处商业广告信息的狂轰滥炸中。他们早已学会过滤掉那些喧扰的声音。同时，在父母和老师的帮助下，他们具有了形成自己观点的能力，也从不轻易相信别人鼓吹的东西。不过，国际品牌仍然存在。商业媒体也一样。二者给人的选择扩大了千百倍。视频网站YouTube成为新的广播电视台，社交媒体脸谱网成为新的报刊。几十种音乐风格可供Y

世代选择，他们还能在Spotify这样的流媒体服务平台上随意混搭这些风格，而不是只能听听新浪潮或是流行电音这样的音乐。对了，今晚又用什么牌子的啫喱、发蜡、发泥、定型喷雾、造型摩丝、润发油、芳香油或乳液来给头发做造型呢？今天的青少年要在一个混乱不堪、支离破碎的环境中生存下来，就要运用同龄人的集体智慧和社会关系。他们相信好友和父母说的话，主动想探索前方的道路。他们学会了用社交媒体发表看法。他们不仅对品牌说出自己的期望，还深深影响着他们在意的品牌采取的市场营销和品牌推广手法。

那么，如今的品牌应该采取什么措施呢？可以肯定的是，大肆宣扬自己有多酷再也行不通了。品牌已经丧失了圣贤般的榜样地位。和风细雨的宣传方式不失为一种可以采取的方法，但你仍然需要说服那些信心满满的青少年取下白色的耳机，耐着性子听你而不是其他同龄人说话。重点是你得在同他们聊起你的品牌之前就赢得他们的尊重。本书讲的正是与将决定未来30年消费者市场走向的新一代人建立良好关系这一主题，如何与洞悉一切且变化无常的这代人保持关联，以及怎样让年轻的消费者参与进来，共创体验和品牌。

尽管Y世代和Z世代仍能接受酷品牌，但那些标榜自身为酷品牌的品牌甚至未曾进入他们的关注范围。要成为这两个消费群体眼中的酷品牌并保持热度是需要付出很多努力的。在日常与媒体和广告人打交道的过程中，我们经常一谈到年轻人市场就有某种不安全感。当然，市场营销人员打交道的对象是有史以来最懂这一行门道的年青的一代，所以，前者感受到了相当大的压力。同他们一道企图说服年轻人的竞争者数量极为庞大，这又让压力继续升级，也让年轻人市场内品牌间的战斗日趋激烈。不幸的是，这种你死我活的竞争经常以某一品牌在年轻人中流于表面的一时风光和天花乱坠的广告宣传告终。不少研究机构似乎都已将对青少年的观察范围缩小到趋势观察和猎酷行为上了。尽管青少年品牌为了与周围环境保持一致从而需要注意当前的热门和冷门，但我们认为还有更多的因素是值得品牌关注的。

创造一个能打动人心的品牌需要真正了解年轻人潜在的驱动力和需求。只有当你能长期坚持倾听Y世代和Z世代的心声并从最初就让他们参与到你的创新和各种活动中来，你才能有所收获。我们将在本书中向你解释成功的年轻化品牌所具有的五个关键属性，其英文单词的首字母合在一起便是CRUSH：

- 品牌酷感（coolness）
- 品牌真实性（realness）
- 品牌独特性（uniqueness）
- 品牌认同感（self-identification with the brand）
- 品牌幸福感（happiness）

CRUSH模式中的每一个要素分别为本书某一章的主题。CRUSH品牌影响力模式建立在青少年日常行为的研究和咨询上，该研究持续了9年，研究对象包括4~18岁的Z世代和19~35岁的Y世代。几个全球性的定量研究调查和许多客户的项目及研讨会证实了该研究的成果。如果你能用热门年轻化品牌具备的五大特征来优化品牌表现，那你的品牌一定能在消费者满意度、消费者内部的宣传推广（谈论你的品牌）以及消费者购物倾向等方面得到提升。

我们用已有和现有的精彩案例阐述了我们对年轻化品牌的理解，这些案例包括索尼游戏机PlayStation、范斯、匡威、红牛、李维斯、小辣椒快餐连锁、苹果、保乐力加、H&M、乔氏商店等。我们还进行了新的国际范围的研究，采访了包括乐高、保乐力加、埃斯普利特、耐克、BBC（英国广播公司）、可口可乐、迪赛、美国箱包Eastpak、喜力和万事达等全球知名品牌的市场总监，以此来验证CRUSH模式。如果你目前不是服务于一个国际知名的主流品牌，那么也许你的品牌在短期内成为部分Y世代或Z世代眼中的酷品牌是比较容易的。但是我们采访过的市场营销人员和品牌能够年复一年成功坚守在整个年轻化

品牌市场。此外，我们还在文中穿插了几个与青少年有关的低成本、高效率的非营利性组织的案例，重点介绍了它们的营销活动。

第1章澄清了关于年轻人的一些谣言，解释了Y世代和Z世代的不同之处，以及今天影响年轻人与品牌间关系的具体特征。

第2章阐述了我们的理念对年轻化品牌推广的影响，由此引出CRUSH模式，该模式的五大要素将依次出现在之后各章。

第3章探讨了酷感对品牌的意义。品牌是否一定得酷？每个产品类别中的品牌是否都有可能成为酷品牌？

第4章讲述了品牌的真实性。我们将证明品牌真实性对于挑剔的Y世代而言的确意义非凡。不过Y世代眼中的真实性完全不同于其他世代的理解。

Y世代的使命之一就是成为与众不同或独一无二的人。这就解释了为什么他们要追求那些能让他们变得引人注目的独特品牌。但是，在一个充斥着各种选择的后现代世界中，如何才能让你的品牌与众不同呢？第5章将讨论这一主题。

和前辈们不同的是，Y世代成长于关系平等、共同决策的氛围中，而这正是今天他们期待品牌具有的特征。这也意味着品牌应该更好地了解生活方式不同的青年群体拥有的价值观、兴趣爱好和观点看法。新式消费者以一种折中的方式把许多品牌结合起来，表达自己的个性特征。第6章将深入探讨特征发展和品牌认同感。潮客究竟有多潮？年轻人生活中的五大核心主题是什么？

今天的年青的一代比以往任何时候都更加感性。第7章讲述了品牌如何让他们体验到奇妙的一刻，唤醒他们的幸福感。

在第8章中，我们将聚焦下一代——Z世代。基于全球范围内的一项规模宏大的新研究，我们弄清了Z世代的内涵，知道了他们和Y世代及更年长的前辈们究竟有哪些不同。

尽管在市场营销中根本没有一刀切的解决方法，但是我们相信你能分辨出哪些是你的市场方案中需要着重关注的品牌属性。本书或许能让你遭遇到现有方案中的盲区。我们的研究总结将有助于你探索Y世代和Z世代。你将明白为什么品牌的五大组成部分对于年轻人群来说必不可少，也能弄清如何才能利用它们。

我们知道，妄想俘获整整一代人的思想只是痴人说梦。尽管这个世界和这一代人全球化的趋势前所未有，不过我们仍然认为过度概括并非是件好事。但是我们希望通过分享我们的热情推动来理解这些令人惊叹的消费者，同他们建立良好关系，从而促使你确立相关策略，创建年轻化品牌。虽然你的市场营销创意手段真能起作用，但我们仍然相信本书会帮助你在下一个小潮流中更好地把握这群善变的目标群体，并且不丢失品牌内核。毕竟，品牌最重要的是既要保持真我，又要适应变化的环境，还要不断找到新角度，让这一个以刺激为导向的感性群体与你同舟共济。我们希望你在阅读本书的过程中体验到令人兴奋的灵感开启之旅。

第1章
年轻人想要什么

当代青年正充分利用生活所能给予他们的一切。年轻人的确认为他们成长在一个物质充裕的世界中，在这里，选择如洪水般汹涌而至。对于大多数年轻人来说，问题不在于如何获取他们想要的，而是如何挑选出他们想要的。当前社会竞争十分激烈，为了在喧闹扰攘的广告宣传中让消费者听到自己的声音，许多品牌都意识到必须增加对市场营销的投资。Y世代不仅知道自己就是各品牌市场营销的目标人群，而且他们早已成长在一个充斥着各种品牌和各式媒体广告的环境中，对此早已了然于胸。数字媒体的崛起让年青的一代创造出具有个体特征的世界。年轻人能通过新兴的在线和移动社区生活。今天的19~35岁的人群成长在一个儿童和青少年普遍使用移动电话，校园由互联网覆盖的环境中。他们使用互联网技术、数据流技术和移动技术的条件相当便利，若是被迫禁用其中某种技术，他们便得承受断肢之刑般的痛苦。年青的一代成长的时代深深影响着他们进行社交，建立关系，购物，以及选择职业等行为方式。老话说得好：“人与父母相似，但更与其时代相似。”Y世代生于网络革命时代，长于网络革命时代。正如19世纪末的工业革命改变了人们的生活方式及社会文化，无处不

在的网络连接与数字化发展已经重塑现今及未来两代青年的社交DNA（脱氧核糖核酸）。

Y世代中年龄最大的一批人早已开始进入职场，步入婚姻殿堂，成为一家之主。如果你还未视他们为目标人群并让其了解你的品牌，那现在正是这样做的时候了。更好地了解年轻客户做出选择的原因，会使你的品牌定位更清晰、市场营销手段更具有针对性。无论你在哪个行业，这一代人决定了你在市场中的成败。公司的长盛不衰取决于它的品牌策略能否有效回应这一新兴世代的需求。亿贝欧洲区社交媒体兼人力资源主管克莱利亚·莫拉莱斯在接受我们采访时这样说道："同这一代人打交道时面临的挑战在于你的商业机构必须准备好就他们的反馈与想法尽快采取相应的举措。社交媒体能帮助你迅速窥探到他们的想法和感受，但是Y世代的人期望你既能快速回应，又能以前所未有的速度带来升级的产品或活动。"

本章将探讨研究Y世代的特征。当前全世界年龄在30岁以下的人占到了世界人口总量的一半以上。Y世代是目前世界上最大的群体之一，该群体的数量很快将超过婴儿潮一代。仅在美国，Y世代的人口数量已超7 000万，其购买力超过2 000亿美元。未来30年，Y世代人群对社会、文化、商业、政治和经济等领域产生的影响将类似于婴儿潮一代对上述各领域的影响。"Y世代的默认值就是聪明，对媒体和市场营销有自我感知，"帝亚吉欧全球品牌传播总监休伯特·格里利什说，"他们知道如何利用媒体玩转品牌。不少市场营销人员仍然认为这对他们的职业是一大威胁。然而事实是这种情况为相关品牌创造了大量与其用户互动的机会。Y世代能够推进想法的产生、发展，并与商界共同创造品牌价值。"

我们将指出这一新的消费群体是如何影响品牌推广及市场营销的。当然，正如一代人与另一代人之间有诸多不同一样，即便是同一代人，他们也有许多不同特点。因此，过度归纳概括某一代人的特征是不可取的，尤其是现下这一代年轻人，他们表现出的道德多样化和

生活方式多样化前所未见，我们很难对他们的特征进行恰当的归纳概括。不过，社会和家庭养育的某些方面仍能影响年轻的消费者对待某个品牌的市场营销和推广活动的方式。

每一代人都有自己的标签

给某一代人贴标签的行为通常是流行文化的产物。有些标签与某个历史事件有关，有些与社会或群体的突变有关，还有一些则与日历上的重大变化有关。

千禧世代

千禧世代属于世代标签的第三类。尽管不同作者使用不同的数据，但该词仍指出生于1980—1996年的人，他们是在新的千禧年达到法定年龄的第一代人。之所以选择Y为通用标签，是因为这一代人是X世代的继任者。同时，还有许多称呼也用于指代这一代人，如为何世代、求索世代、新兴世代、网络世代、数字原住民、网页世代、爱因斯坦世代、回声潮世代等。这一代人的父母是人口激增的婴儿潮一代，因此尽管人口出生率逐步下降，但他们的数量依然庞大。婴儿潮一代生育年龄较晚（母亲的平均生育年龄为30周岁），这也使得他们在担任孩子的父母及导师的角色上更加成熟稳重。他们像教练培养队员一样养育着自己的孩子，教育的核心思想是：加强个人能力的培养。Y世代的孩子接受的教育是每个人的观点都很重要。婴儿潮一代会在每次讨论或每个决定中听取孩子的意见。这些父母给予他们Y世代的孩子学习和体验不同事物的机会（在旅途中、运动中、艺术中、音乐中……）。于是，由这种方式养育出的Y世代就更加具有批判性，他们更加愤世嫉俗，总体上很难轻易被打动。作为“刺激上瘾

者”，他们的注意力时长更短，对瞬时满足感有着抑制不住的需求。“他们使用智能手机和社交媒体去搜寻信息，并且他们要求迅捷地获得信息，”Cartamundi公司市场营销总监让–雅克·马尔滕斯在接受我们采访时说道，“他们与外界联系畅通，与世界联网，他们珍惜真实可信、诚实可靠的生活。他们寻求的是更具意义的存在感。”一旦有想法，他们就立刻想将其实现。他们的父母给了他们手和脚，而这正是他们一生所期待的，同时他们也还期待着工作和人际交往。

X世代

X世代由出生于1965—1979年的人组成。人们还为这代人附上一些标签，如新人类/婴儿潮克星，后婴儿潮一代，懒鬼一代，冷漠、影子或隐形一代，迷失的一代，等等。“X世代”这一标签的流行与推广得益于道格拉斯·库普兰的作品《X世代：速成文化的故事》。具有讽刺意味的是，该书刻画的一代人抨击的恰恰是贴标签的行为——“就叫我们X吧”。之后，不仅那一代人被牢牢贴上了标签，紧随其后的两代人也被随之标注为Y世代和Z世代。X世代的职业生涯始于20世纪90年代，当时经济衰退，劳动力市场大幅萎缩。他们继承了婴儿潮一代的职业道德和专注精神，但利己主义更明显，也更悲观。X世代既要应对要求苛刻的工作，又要抚养属于Z世代的孩子，这使得他们是所有世代中压力值最大的一代人。在育儿方面，他们秉承自由放任原则，允许孩子犯错并从错误中吸取教训。相比于婴儿潮一代，X世代更看重自力更生和个人成就。

婴儿潮一代

“婴儿潮一代”的标签来自第二次世界大战后受商业推广避孕药而导致的生育高峰期（1946—1964年），其间经济不断增长，人人就业无忧。沉默的一代奉行的朴素生活被技术进步和不断增加的自由与休闲时间取代。婴儿潮一代度过的岁月里发生了令人难以置信的改变，因此他们具有极好的适应性和灵活性。他们是最有自信的一代。他们的利他主义思想、开放的思维，以及永不止息的乐观主义精神正反映在他们Y世代孩子的价值观上。

沉默的一代

沉默的一代由1928—1945年出生的人群组成。他们在第二次世界大战和经济大萧条时期度过了自己的童年。“沉默”这一标签指的是他们循规蹈矩的本能，也与纷扰嘈杂地反对政府的婴儿潮一代形成对比。

代际差异

皮尤研究中心发现一个世代中的大多数成员会相信他们具有独一无二、与众不同的特征。在表1–1中，你将看到每一代人自发讲述的感觉自己与众不同的原因。尽管此前的X世代的青年也将技术列为他们这代人独特性的源泉之一，但仅有12%（为Y世代的一半）的人这样认为。Y世代认为技术不仅仅是些小物件，它们早已与自己的社会生活融为一体。在因赛咨询公司《新一代人的研究2015》中，全球Y世代中有75%的人是脸谱网的固定用户，55%的人访问YouTube，48%的人使用WhatsApp信息收发应用。Z世代使用脸谱网的用户比例有所降低（42%），但有65%的人访问YouTube。显然，最年轻的一代人更青睐视觉与视频交流。如今在4~6岁的孩子中超过60%的人会经常访问

YouTube。平板电脑成功进入有孩子的家庭，影响了下一代人的媒体使用行为。技术让Y世代的生活更便捷，也让家人和朋友间的联系更紧密。麦肯世界集团进行了一项全球研究，它邀请了17个国家的年轻人参与7 000次访问。名为《青年一代的真相》的报告指出Y世代的人生活在一个新的社会经济环境中，他们日常生活的首要和中心行为就是推荐品牌、分享品牌。麦肯世界集团全球智商总监（Global IQ Director）劳拉·辛普森在谈到此项研究时说："我们看到的是技术在全球化过程中发挥了了不起的作用。它把这一代人黏合在一起，并为定义了他们自身的行为动机提供前进的动力。年轻人把技术当作某种'超感'来使用，这种'超感'把他们与无限的知识、朋友和休闲活动连接起来。"当被要求只能在一系列选项中（包括化妆品、汽车、护照、手机和嗅觉）保留两项时，53%的16~22岁的受访者和48%的23~30岁的受访者都愿意为了保留某个技术产品（手机或笔记本电脑）而放弃嗅觉。

表1–1 什么使得某一代人独一无二

	Y 世代	X 世代	婴儿潮一代	沉默的一代
1	技术使用（24%）	技术使用（12%）	职业道德（17%）	第二次世界大战 / 大萧条（14%）
2	音乐文化（11%）	职业道德（11%）	有礼貌（14%）	更聪明（13%）
3	宽容 / 容忍（7%）	保守（7%）	价值观 / 道德感（8%）	诚实（12%）
4	更聪明（6%）	更聪明（6%）	婴儿潮（6%）	职业道德（10%）
5	着装（5%）	有礼貌（5%）	更聪明（5%）	价值观 / 道德感（10%）

资料来源：Pew Research Center, January 2010

此外，如果父母开始使用脸谱网并邀请儿子或女儿成为好友，那就可能出现尴尬的情形。网络代际冲突由此产生，尤其是因为父母辈往往意识不到设置标签、发帖等行为中隐含的社交规则。对于婴儿潮

一代来说，遵守职业道德是他们认定的首要特征；对于沉默的一代来说，第二次世界大战和经济大萧条是他们与众不同的标志。

伊尔迪兹控股全球营销副总裁弗朗西斯科·贝当古在采访中解释说，Y世代生活在一个多渠道、多媒体的世界里，这让他们可以通过更多的方式投入与伙伴、公司和品牌的互动。“他们希望更加积极主动地分享自己的想法，这对品牌、广告宣传和公司都产生了巨大影响。”贝当古说，“作为一代人，Y世代在数量上远超X世代，在许多发达国家正成为新的主流群体。这个世代更具多样性，其中西班牙裔美国人起到了主导和决定发展方向的作用。在此之前，西班牙裔美国人、非裔美国人和亚裔美国人在美国属于少数民族。如今，他们在许多城市和州中地位提升，正成为多数民族，并对人们的习惯和传统产生深远影响。在发展中国家，我们见证了中产阶级的崛起，他们更年轻，比以往更好地与外界联系，他们拥有更多的可支配收入。新的客户正同时执行多项任务，一边在他的脸谱网页面查看信息，一边在看电视的同时发送文本信息。”

不仅技术塑造了年青的一代的特性，年青的一代的特性也成就了技术。如果把因果关系颠倒过来，我们就能从另一个视角解释技术革命。婴儿潮一代非常关注自力更生的能力，因此当他们从父辈手中继承了大型计算机之后，就将其改造成了20世纪80年代的个人计算机，让使用者可以在自己的桌子上开展个人工作。X世代让这种利己主义进一步发展。他们对通过低价买进、高价卖出来赚钱的方法很感兴趣。20世纪90年代，X世代引入了像亿贝这样的线上拍卖网站，促进了电子商务的发展。正是由于社会的需要、Y世代同行的步步紧逼以及X世代对自我营销的强烈需求，如今才有了各类社交社区组成的互联网络。“Y世代能相当轻松快捷地获取信息，这真是太神奇了。”BBC全球南亚区前市场营销主管井下罗伊说，“今天的技术比起之前几代人的技术明显有巨大差异，但Y世代现在还是会更频繁地投身其中，更积极地发出自己的声音。他们说出自己的想法并将其付诸行动的能力远远超过了他们的前辈。我在为探索频道工作时得到的教

训之一就是一定要留心节目主持人说话的语气，以及连线直播时的语气。如果人们、电视节目或品牌广告用高人一等的方式对他们说话，Y世代可不会喜欢。所以如果你不想疏离他们，那就得让你的信息既友好又有吸引力。他们早已习惯了与父母、老师平等交流，所以希望人们都能用这样的方式相处。”

Z世代和α世代：街区里新一代的孩子

那么紧跟Y世代之后又是什么呢？已经有人按照字母表的正常顺序把这些孩子叫作Z世代了。他们出生于1996年之后，父母是X世代的人，目前他们中的大多数都还在上小学或者中学。

你要相信，未来几年肯定会冒出一堆新的命名。有人就称呼他们为后Y世代，还有人把目前这些儿童和青少年称为“多元人”。后一种称呼是“多元主义者”的简称，反映出最年幼的这一代人在种族和宗教上的多样性，也反映出他们在社交圈中对待不同背景相混合的开放性。加州大学的拉里·罗森在他的《重新连线：认识Z世代及其学习方式》一书中生造了一个词——“i世代”。这个“i”不仅指的是流行的Wii（一款家用游戏机）、iPod、iPad以及iPhone等电子产品，同时也表示他们有个性化定制产品的需求。有了数字电视，他们可以随时随地收看节目，暂停直播，完全按照自己的要求定制个性化媒体。无处不在的网络和个人移动通信设备是他们出生的社会中的常态。他们早在18个月大的时候就开始接触鼠标了。NextGeneration InSites公司的报告显示，欧洲和美国的Z世代中分别有41%和59%的人有一台属于自己的平板电脑。技术在他们眼中不是某种工具，而是生活的一部分。这种认知将以何种方式影响他们的思想行为还不甚明确，但Z世代肯定会采取新的学习方式，这些方式集中在如何获取信息，整合信息，并将信息融入生活。在智威汤逊公司进行的一项调查英国和美国Z世代的研究中，这些研究对象被称为“第一代真正的移动互联网原住民”。他们

把随时随地可供连接的高速互联网视为理所当然的存在，而且完全不知道固定电话为何物。他们10个当中有9个不愿放弃手机，同时比起得到零用钱，买东西，或进行一些像看电影、出去吃饭等真实世界中的活动，他们更重视和朋友的联系。该研究得出的另一项结论是Z世代的品牌意识很强，他们对家庭购物有重要影响。比方说，70%的父母声称他们在选择手机时会受他们十多岁的孩子影响。

捷孚凯市场研究集团传媒标志研究分析数据显示出近九成13~18岁的人认为取得好成绩很重要，63%的人因为教育方面的原因喜欢去上学。美国疾病控制中心国家卫生局表示，青少年饮酒、吸烟、发生性关系、早孕等情况从1991年至今已下降44%。Z世代比Y世代似乎更有责任感、更睿智、更宽厚、更具包容性。也许他们应该被称作“善良的一代”吧。因此，如果目标人群是十多岁的青少年或Z世代的孩子，那么品牌的市场营销得有意义，能增长见识，体现出品牌的责任感，尤其是包容性。Z世代占了人口的1/4，考虑到他们对家庭购买的影响力，他们的消费能力估计能达到2 000亿美元。这一代人正步入职场，到2020年将成为一个巨大的消费群体，为此，我们在本书中单独用一章来探讨这个世代。

2010年后出生的人群属于另一代新人，他们被称为α世代。不同学科的科学家，比如气象学家，在用完了英文字母表来排序后会转而使用希腊字母表。α世代是Y世代的孩子，现在正在上幼儿园或小学。每个星期全球会有大约250万α世代的孩子降生。2010年，第一台iPad上市，当年的年度词语是“应用程序”，因此α世代是由他们小手中拿着的平板电脑和触摸屏带大的孩子。显而易见，视觉和视频交流今后会对他们有着更深远的影响。现在YouTube上每分钟都会上传100个小时的视频。α世代将是有史以来接受过最正规教育的一代人。他们生活的世界里，印度和中国不再是新兴市场，而是世界经济的主宰。有些社会学家认为新的这一代人会更加信奉物质至上，因为他们的父母生育年龄较晚，财富更充足，孩子不多。还有些社会学家认为Y世代的父母

希望孩子的青春时光能延续得更长久一些，所以他们会用行动反对消费主义，他们情愿返璞归真，回归本质。

一个世代的特征是恒久不变的吗

关于Y世代的演讲中经常出现的一个问题是：这些年轻人只是处于人生的某个阶段，有着某种思维方式，等他们年龄再大一些，他们还会保持这种思维方式吗？回答是：还会！与之前几代人（如X世代）打交道后积累下的经验已经表明年轻时形成的思维方式到了40岁也不会变。每一代人不会因为年龄渐长而变得和当年同样年纪的父辈一样。每一代人都是当时那个时代的产物，当然，也是用独一无二的方式塑造他们的技术、媒体、社会标记和事件的产物。年轻时定型了的价值观、为人处世的态度和优先考虑的选项在之后的人生中都不会改变。

完全不同的现代年轻人

波士顿咨询公司（BCG）发布了一份名为《千禧消费者：推翻成见》的报告。该报告基于对比研究。研究人员对比了美国4 000名Y世代（18~34岁）和1 000名Y世代前的人（35~74岁）的消费观念、行为和态度。BCG得出的结论是Y世代积极主动地进行消费活动并产生影响力。随着他们成年并进入收入和支出的峰值期，他们的影响力会进一步增强。

该研究的几个关键发现是：

• Y世代和Y世代前的人上网时长差不多，但是前者更有可能将互联网作为一个平台来发表想法，分享经历，贡献用户创造的内容。

• Y世代更愿意参与线上活动，例如，给产品和服务评分（Y世代60% vs Y世代前的人46%），把视频、图片、博客日志上传到网络（60% vs 29%）。

• Y世代在交易中非常重视速度、舒适、效率、便利，比如他们在便利商店购买食品的次数是Y世代前的人的两倍。

• Y世代愿意接受公益营销，他们更有可能选择购买支持公益事业的产品（37% vs 30%）。

• 在Y世代直接捐出善款的人中（34%）几乎一半的人会使用移动电子设备捐款（15%），而Y世代前的人中仅有5%使用移动电子设备捐款。

• 购物时Y世代明显更愿意选择出现在脸谱网页面或移动网站上的品牌（33% vs 17%）。很多人都认为（47% vs 28%）当社交媒体把他们与其他人连接起来时，他们会觉得生活更加丰富多彩。

• Y世代比Y世代前的人更有可能成为首批或是与他人一起成为首批尝试新技术的人。他们往往拥有多种电子设备，比如智能手机、平板电脑和游戏主机。

• 报告显示，美国的Y世代使用MP3播放器（72% vs 44%）、游戏平台（67% vs 41%）和智能手机（80% vs 63%）的人比Y世代前的人多，而Y世代前的人在家中使用台式电脑（80% vs63%）和智能手机（66% vs 46%）的人更多。

• 因此，美国Y世代在上网时也就更有可能同时进行多项任务，不停地在不同的平台上转换——移动平台、社交平台、个人电脑、游戏平台等。

• 报告显示，更多Y世代比Y世代前的人在购物时会使用移动设备阅读产品使用者的评论，并对产品进行研究（50% vs 21%）。

• 所谓的“众包”——利用公众或同龄人的群体智慧——在Y世代中特别受欢迎。

• Y世代比Y世代前的人更愿意在社交网络上探究品牌。

全新的家庭关系

令人惊讶的是，皮尤研究中心的调查显示79%的美国人认为社会中存在代沟。这比喧嚣的1969年里认为存在代沟的人数比例高5%。不过现在的代沟主要体现在新老两代人在不同的技术使用方式上的不同。仅有约1/4的被调查对象认为美国新老两代人之间存在冲突。在如今的Y世代中，52%的人表示当一个好父亲/母亲是他们生命中十分重要的事情之一。这比1997年有同样想法的年轻人（X世代）的比例高了10%。八成Y世代的年轻人赞同结婚、成家等传统理想。同时，Y世代与父母关系融洽。他们与父母发生激烈冲突的次数比他们父母成长过程中的类似经历要少。六成美国青少年说他们每周至少四次和全家人共进晚餐。85%的人表示自己的父亲/母亲——而不是某个同龄人——是自己最好的朋友。这些人中，有53%的人认为母亲是自己最好的朋友，32%的人则认为最好的朋友是父亲。

小皇帝综合征

对于许多Y世代孩子的父母来说，得到他们十多岁孩子的赞同是生活中最重要的事情。他们像对待朋友一样对待他们的孩子，而不是把他们当作自己的附属物。有种主流说法可以解释这一现象，那就是每位女性平均生育的孩子数量已大幅减少，而离婚率又已升高，所以Y世代的孩子比起之前小时候胸前挂钥匙的几代人得到的关注要多得

多。这是中国的“小皇帝综合征”在西方的变体。父母在他们唯一的孩子身上投射了很高的期望，希望他拥有更美好的未来，孩子变成了家庭的主要焦点。当家谱不断变小时（兄弟姐妹，堂兄弟姐妹，伯伯、叔叔、姑姑等家族分支减少），父母和孩子之间的连接越来越紧密。而且，婴儿潮一代为人父母后已经不再依照传统奉行严格纪律了，这源于他们对自己与父母关系的反应。如今这些父母营造出来的氛围是坦率的、民主的对话和讨论，而不是冲突、叛逆和抵抗。2/3的父母宣称他们在做出去哪儿度假之类的重大决定时都会询问孩子的意见，他们认为这种坦率的态度就像黏合剂一样让家人凝聚在一起，也是对未来的一种投资。3/4的父母声称他们与孩子的关系比起他们与自己父母的关系要更加坦率。纪律让位于宽容。如今的年轻人根本就不需要表现得叛逆、难以相处。多芬的“真美大赛”成功地把Y世代与他们的母亲连接在了一起。

直升机式育儿法

Y世代中约有52%的人每天或几乎每天都会通过短信、电子邮件、电话或亲自见面的方式与父母联络。1/3的人说：“父母过多地参与我的生活，我其实不太想这样。”Ypulse于2014年第三季度发布的报告显示，18~32岁的人群中有86%的人将来不想成为“直升机式父母”。年轻人常常被父母保护起来，没能体验到真实的生活。“直升机式父母”越来越想尽力保护他们Y世代的孩子，不想让他们过快长大。他们之所以被称为“直升机”，是因为他们总是盘旋在孩子的头顶上，不断监视着孩子正在做什么（即使孩子已经20多岁了），像个教练或是主管一样管理他的生活。

和直升机式育儿法相反的叫作“自由放养育儿法”。X世代父母往往会让孩子承担更多的责任，给他更大的发展空间。在我们的调查

中，许多Y世代的人回顾了自己经历的养育方式后表示，他们在教育自己的孩子时只会改变一点，那就是给他们更多的自由。

回力镖子女

父母正逐渐从每月或每周给孩子零花钱变成孩子有要求就会给钱。这种改变造就了“现在就要”的一代人，他们一直未曾了解金钱在现实世界中的价值，于是得用上更长的时间才能独立生活。经济衰退刺激着年轻人不断拖延离开父母家（“爸妈旅馆”）的趋势。这也使得“回力镖子女”的数量增加，他们在过了一段时间的独立生活后又返回了父母家。1980年，美国25~34岁的人群中有11%的人与父母同住。到2008年，这一数值增加到了20%。同时根据皮尤研究中心的调查，2009年，18~34岁的年轻人中有10%的人因为经济衰退已经搬回父母家居住。美国人口普查局表示，经济衰退前有470万年轻人（25~34岁）住在父母家，2011年这一数值增加到590万。约翰·霍普金斯大学的社会学家凯瑟琳·纽曼在她的《手风琴家庭：回力镖孩子、焦虑的父母，以及全球竞争的个人代价》一书中采访了若干大学生，了解到85%的受访者打算毕业后回去与父母同住。纽曼认为，回巢不仅仅会让有成本意识的年轻人受益，同时也能让父母保持年轻的状态，因为这样一来父母就不会迈入空巢生活周期。他们享受着履行父母之职的美好方面，又不会遇到监管还是青少年的孩子的难题。

Y世代与父母的亲密程度和回力镖趋势的结果是年轻人对家庭购物方面的影响力持续增长。图1–1显示的是因赛咨询公司对Y世代在家庭购物方面影响的研究。我们采访了来自16个国家年龄在15~25岁的4 605名受试者。这群来自全球的Y世代表示他们最大的影响表现在他们父母采纳的技术（52%）和购买的商品（44%）上。不过，他们也影响着婴儿潮一代观看的电视节目，甚至是度假地点以及购物场所的选择。15~25岁的受试者的确承认他们对父母在音乐选择（37%声称毫无

影响）和政治倾向（39%声称毫无影响）上的影响有限。然而，后者在巴西、印度和中国的情况有所不同。来自这三个国家的至少30%的Y世代表示他们对父母的政治选择的确有影响。

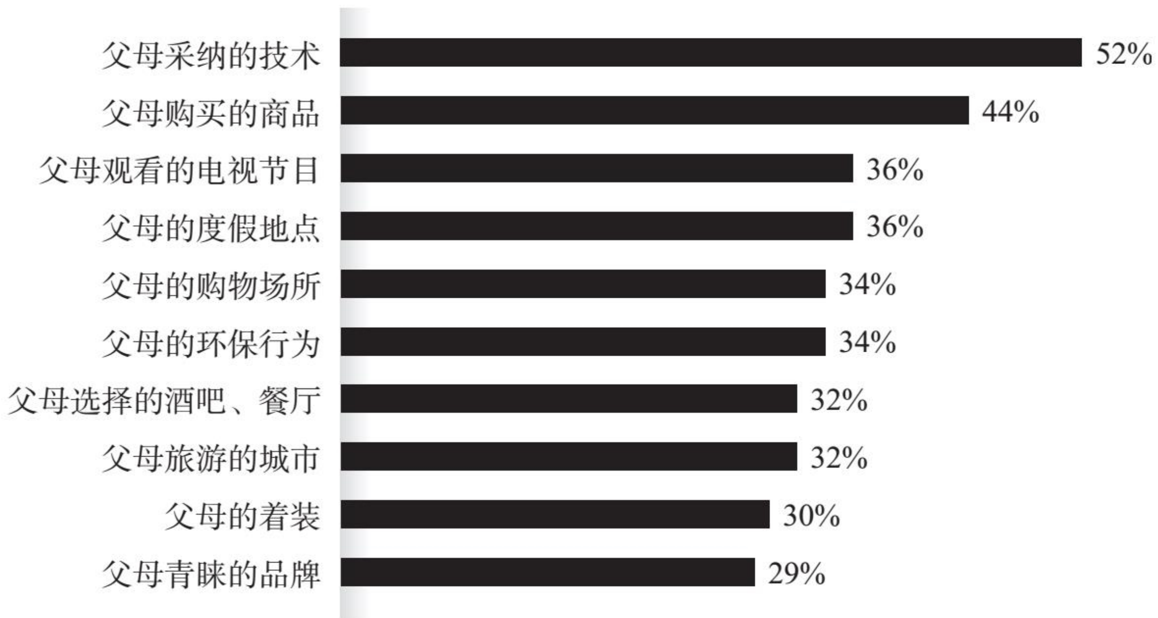


图 1–1 Y世代对父母购物的影响

住在父母家的Y世代正享受着许多额外的好处。父母支付他们的账单、食品、洗漱用品、租金和旅费，当起他们的司机、保洁员、厨师，还为他们提供洗衣服务。过去的年轻人离开家去寻求独立，而现在的年轻人相当舒服地待在迷你公寓一般的卧室里，里面被他们自己的电视机、DVD（数字通用光盘）机和多台游戏机塞得满满当当。在做人生中的许多重要决定时，比如求职、住房、银行理财或买车等，Y世代的人会自动寻求父母的帮助。人力资源主管和大学招生委员会甚至宣称越来越多的父母出现在孩子的面试现场。这是青年社会学的一个新悖论。由于父母希望激励孩子们探索世界，所以他们要比正常年龄更早地面对成人世界。这一现象被称为“KGOY”（孩子更小地变得老成）。另外，他们在独立做决定方面比以往要慢得多。超过八成的年轻人说他们的父母全天都可以被他们使唤。对于父母来说，当成年人已经变得乏味无趣了，而年轻意味着一切，他们想尽可能久地维持年轻状态。许多Y世代的人承认他们的父母想穿他们穿的，喜欢和

他们一同购物，甚至还经常和他们交换衣服穿。父母和孩子之间的界线正变得越来越模糊。

情绪主导行为

青少年的大脑这一硬件还处于发育期，这使得他们的行为难以预料，而且多数情况下是由情绪而非理智决定的。神经科学正渐渐揭示出青少年大脑的奥秘。科学研究表明青春期是塑造习惯和行为的时期。描绘这一蓝图需要两个关键过程。一方面，我们发现大脑灰质经历了一次爆炸式增长过程。思维能力的提升让青少年具备了在各个领域都出类拔萃的可能性。他们越是投入到某种行为，他们将来越会对此驾轻就熟，更多相关技巧也越会扎根在他们的头脑中。另一方面，大脑会清除从未被使用的脑细胞。“用进废退”的理论告诉我们，如果青少年在青春期没有进行过某些活动，那么他们将来就完全不会那样做了，这只不过是因为大脑缺少了这些活动所需的神经元连接。例如，如果青少年身处一种不健康的生活方式中，他们的大脑将会围绕着著名的“性、毒品和摇滚乐”的思维方式而构建起来。由于这一时期青少年大脑的可塑性仍然很强，这也是各个品牌和产品向这一目标人群宣传自己的重要时期。如果人们在青少年时期消费某种产品或品牌，他们的大脑会被编程设计为成年后重复执行类似行为。

情绪过山车

然而，并非所有的宣传都能对青少年的大脑产生同样的影响。神经学家已经揭示出有些策略能有效地作用于青少年身上。青少年的大脑运转起来就像一部情绪过山车。大脑研究人员认为这是脑部发育的直接后果。与成年人不同，青少年的大脑额叶仍在发育过程中。该区

域负责控制我们的野性，抑制情感和原始的反应，从而使我们的行为举止像良好公民一样。大脑额叶还能在逻辑推理上帮助我们，因为它与另一个被称为“杏仁核”的脑部结构有直接关联，杏仁核是情绪处理中心。在成年人的大脑中，额叶处于主导地位，来自杏仁核的刺激大部分都不起作用。只有在情绪刺激占主导地位或是我们通过比如饮酒等方式让额叶镇静下来时，情绪才会占上风。而在青少年身上，杏仁核掌控大局。因为此时大脑额叶尚未发育成熟，所以青少年的行为会更情绪化，更冲动莽撞。研究还显示青少年更渴望回应情绪刺激。情绪信息更有可能被注意、处理和记忆。就消费而言，青少年寻求的是能激发他们积极情绪的刺激源。

身份构建与品牌

尽管杏仁核和额叶在青少年的大脑中各司其职，但正是二者之间的相互作用才令大脑有了最重要的发展：创建自我身份。青春期是生命中的一个典型阶段，人们会在这个时期开始思索自我。年轻人用大量的时间尝试不同角色。通过参与不同的活动，他们尽力塑造自己的身份。他们的自我概念由过往的经历塑造：积极乐观的生活体验——比如看到你穿上一套新衣或取得优异的学习成绩时人们的积极反应，或是你演奏吉他后得到的正面反馈——有助于建立乐观向上的自我概念，而失败或负面反馈会导致自我概念更趋否定。所有的这些经历会在杏仁核中带来情绪上的反应。杏仁核向大脑额叶发出信号，在自我构建过程中额叶赋予该信号额外的重要性，从而强化了那些积极乐观的生活体验。对于市场营销人员来说，认识到消费在人的身份塑造中能发挥强有力的作用是很重要的。

如果年轻人在消费你的品牌时能获得积极正面的反馈，你就更有机会发现自己与他们的情感纽带。这将让你的品牌在年轻人的自我认同中占据一个更有利的位置。

理想主义和行动主义

大脑额叶还能从具体世界走向抽象世界。抽象思维的产物之一是理想主义行为。由于抽象思维能力的提升，青少年到了一定年纪就能最终理解这个世界。通过思考世界，他们会勾勒出一个理想中的完美世界。在这个阶段，青少年可能会格外地斤斤计较长辈们的行为。起初，年轻人的理想主义常常表现为同父母、老师们无休无止地探讨问题。在成长的过程中，这种理想主义通常会转变为行动主义。年轻人参加动物权利保护运动，成为政治团体的一员，或是结合他们的青年运动组织一些社会活动。品牌和产品难免要被他们评头论足。公司流程、产品原产地和广告宣传都是他们研究的对象，而且还会被他们用作抗议的象征。另一些品牌通过明确支持公益事业来敞开怀抱接受这种理想主义。

汤姆斯布鞋的捐赠

汤姆斯布鞋是很受年轻人欢迎的一个品牌。他们之所以欣赏这个品牌，是因为它通过使用环保材料，支付给雇员合理的工资，以及回馈社会从而显得与众不同。汤姆斯布鞋出售鞋子、眼镜、咖啡和包包。每当顾客购买了一个产品，汤姆斯布鞋就会通过被称为“一比一匹配捐赠”（买一捐一）的模式来帮助有需要的人。汤姆斯布鞋捐赠团队与不同的合作伙伴共同提供产品，或是在他们进行社会服务时提供支持。目前该品牌在全世界70多个国家拥有超过100个合作伙伴。他们必须具备多项不同的特性，如可持续性、地域性、中立性，同时他们需要设立长期发展目标。

每年汤姆斯布鞋都会举行“无鞋日”活动。这种非营利性的活动表明有超过3亿儿童无鞋可穿，这不仅令他们身体不适，还减少了他们受教育的途径，甚至还会让他们染上疾病。人们可以在两周内@汤姆斯布鞋，把自己光脚的照片使用标签“#没有穿鞋”发布到社交应用Instagram上。汤姆斯布鞋每收到一张这样的照片，就会捐出

一双鞋子。在2015年第八届“无鞋日”活动期间，汤姆斯布鞋帮助了296 243名儿童。

冒险行为

青少年在青春期时通常会有些冒险行为。许多父母都能证实他们曾经在儿子或女儿吸毒或者偷偷饮酒时抓过他们的现行；被认为是性格文静的男孩或女孩深夜溜出家门，搭上顺风车去参加派对，吓坏第二天一早发现他们踪迹全无的父母；老师们面对一群情愿在酒吧闲逛也不愿上课的少年；他们预备在学校垃圾箱里纵上一场小火的动机则让校长们百思不得其解。似乎青少年到了一定年纪就会丧失理性，被某种无法抗拒的力量推动做出愚蠢又危险的行为。再一次……该为此受到责难的是他们的大脑。其实我们每个人每天都会做出冒险行为。为了获得成功，我们需要采取全新的、未知的行动：如果成年人在工作时不敢对某项任务承担责任，那么他们将无法体会完成此项任务后的满足感。如果你从未主动向不熟悉的人发起聊天，那么你永远只能局限在你那小小的关系网里。无论是开车还是骑自行车，总得有第一次。无论是成年人还是青少年，为了在人生中取得一些成就，都得冒险。

不过，我们不是只为了获得成就才去冒险的，我们还从中寻求刺激。虎口脱险让人觉得快乐。想想你从过山车上下来的感觉，再想想你对着一大群听众做了一次成功的演讲后是何等兴奋。大脑中有一种叫作多巴胺的特定物质，它与享乐相关。实验显示，被切除了分泌多巴胺系统的老鼠会在行为上表现得消极懒惰。这些受试动物显得对周围环境缺乏探索意愿。多巴胺刺激成年人和青年人采取让他们能享受快乐的行为。多巴胺的激活程度越高，我们就越会去寻求快乐，也越会果断行事，寻找新的刺激。

到目前为止，冒险和享乐明显是人的癖好。那么神经科学如何解释为什么青少年似乎显得尤其热衷于做傻事？研究表明，多巴胺在年轻人正在发育的大脑中的调节处于失衡状态。有些研究已经发现证据来证明分泌过量的多巴胺会让年轻人变成超级享乐者。还有些研究宣称如果青春期多巴胺分泌量比童年时期突然下降，青少年反而更会采取冒险行为。为了感受到相同程度的快乐，青少年注定要做出更加冒险的行为。与此有重要相关性的又是还未发育成熟的大脑额叶。成年人的大脑额叶能预测行为后果，因此能抑制危险行为的发生。然而，年轻人的生理状况使得他们的大脑下达要他们冒险的指令，却无法阻止他们享乐的冲动。冒险是许多以年轻人为目标客户的成功品牌的主题。2015年，百事可乐举办了“百事挑赞”活动。

百事：渴望，就现在

2015年新的“百事挑赞”活动“渴望，就现在”持续了一整年。这次百事没有像往常那样做与可口可乐的无偏见测试（这标志着该测试已走过第40个年头），而是向年轻人发起了一系列新活动。通过这些活动，百事想要创造出与他们情感上联系的纽带，这种纽带要比产品味道更能让人产生共鸣，因为含糖分的东西已经不那么具有吸引力了。亚瑟小子、塞雷娜·威廉姆斯、尤塞恩·博尔特等明星与百事签约，帮助鼓励消费者迎接一系列挑战。这些颇具影响力的人每个月都会在社交媒体上发布一项新的挑战任务。这些挑战通常把流行文化和社会责任结合在一起，这对Y世代颇有吸引力。他们希望把日常生活变得更刺激，充满肾上腺素。“无人机足球赛”就是其中之一，一架无人机突然从天而降，向一群朋友抛下一个足球，3万颗感应式LED（发光二极管）灯泡的光勾勒出了球场、球门柱和计分板，四周的墙上投射出鼓掌欢呼的观众。百事还把“运动无极限，百事不含糖”的宣传语改成“运动无极限，百事放光芒”。

社交媒体平台被利用起来，靠应用Snapchat和Vine而声名鹊起的杰罗姆·雅尔也参与进来。百事想借助这场活动通过在每个区域发起独特的活动把全球视野转变成区域视野，从而让消费者与百事

产生共鸣。印度居民可以把设计专属印度的百事广告当作一个挑战，这些广告出现在印度板球超级联赛的比赛中。泰国有食物挑战，拉丁美洲有音乐挑战。百事以这样的方式表达了对文化差异性和行为多样性的尊重。消费者能在努力挑战的同时回馈社会。

百事回馈社会的另一种方式是邀请消费者在社交媒体上分享“#百事挑赞”标签。百事会为每一个标签向Liter of Light组织捐赠一美元，该组织为像肯尼亚一样的超过18个发展中国家提供生态可持续照明解决方案。

30岁成年的时代

今天，媒体就是一切。不管是推特、Snapchat、WhatsApp、短信，还是脸谱网，所有的事都在它们上面被曝光，所有的人都在它们上面喋喋不休。年轻人在他们焦虑的父母编织的茧屋中成长，父母们不敢让他们的孩子离开这里出去闯荡。难怪这一代人早已全身心地接纳各种科技手段，通过微博、短信和交友等方式建立新社群。Y世代随身携带一堆电子社交装备，他们从不孤单，也不会与朋友们失联。年轻人对这种持续不断的娱乐和干扰上了瘾。他们无法想象没有刺激的变化的生活会是什么样。如果由于某种原因网络断了，那他们会比任何一代人更觉生活乏味透顶。恒定的网络连接和它颇具吸引力的内容不再是奢侈品，它们是人们对日常生活的基本期望。iPhone正影响着年轻人的日常生活习惯，它告诉他们什么时候起床，起床后要做什么，他们的朋友们又正在做什么，等等。许多年轻人起床后的第一件事就是打开电脑，当然，前提是他们之前关了电脑。他们的手机24小时不关机，除非是电池电量用光了。

胜利的一代

如果你问一个Y世代的人，他认为自己多少岁开始算成年了，多半的人会回答30岁。你说的二十出头的年纪对于这一代人来说就是到处走一走，尝试不同的事，邂逅不同的人的时候。这种对刺激和即时满足感的需求也被转化成对消费者行为的理解。Y世代在购物和债务方面的态度比较随性。在《购物Y世代：十几二十岁的青少年是如何将零售业革命化的》一书中，作者亚罗和奥唐奈指出购物呈现“新气象”。谈论服装、音乐、汽车、最新的技术配件能把年轻人聚在一起，让他们有事可做。购买时尚和娱乐产品对于他们过上一种幸福享乐的生活来说至关重要。购物只是他们寻求刺激享受的另一种方式，它能让人体会到一种“精神度假”。为了缓解忙碌生活带来的压力，年轻人会寻求纯粹的放纵。购物在情感层面起到了非常重要的作用，它帮助他们在不得不应对许多人生转变的时候放松心情，舒缓焦虑。大量不必要的购买被合理地解释成“应得的”或是一个“奖励”。有时，给别人买礼物是给自己也“来一份”的不错理由。

因此，Y世代有时候也被称为“胜利的一代”。在父母的关注下，他们被宠坏了，不过他们又盼望在工作中得到很多反馈和注意。对“权利资格”的这种理解已经改变了人们对使用信用卡和贷款服务的理解。毕竟用消费来追求幸福比财政问题更加重要。虽然Y世代也受到了全球经济衰退的不利影响——青年失业率在第二次世界大战后达到顶点——但是他们似乎并不恐慌。普华永道的一份报告显示，仅有25%的Y世代消费者承认经济状况已经明显改变了他们的消费行为，而36%的X世代消费者和37%的婴儿潮一代认为经济状况已经改变了他们的购物习惯。维亚康姆旗下代表国际青年文化的通信刊物 *Sticky*报道过一项研究，该研究旨在调查欧洲六个市场中的Y世代对工作、金钱和经济的看法。67%的年轻人说他们从未使用过“失败”这个词形容他们的感受。70%的年轻人对找到理想的工作充满信心，他们只不过是忽视了危机的存在。在因赛咨询公司进行的一项研究中，英国和美国2/3的年轻人预计来年会比前一年更好。在金砖国家的巴西、俄罗斯和中国市

场中，超过75%的人有同样的感受。全球各地的Y世代也都认为未来比过去更加重要。

碎片化的世界

年轻人通过在线技术不必费多大力气就能得到他们想要的东西。他们生活在一种便捷文化中，只见树木，不见森林。当能用谷歌搜索到问题的答案时，你根本没必要就此仍去做什么研究。他们就是在这种走捷径的生活方式下长大的。他们无所不知，却又知之甚浅。这一点对社会的影响比你想象的要更加深刻。过去20年间，《时代周刊》封面故事的字数已经从4 500字下降到2 800字。新闻中简短引述的平均时长已从1965年的42秒降低至如今的短短8秒。我们需要更多、更快、更好的娱乐方式。

小规模投入

年轻人从媒体中挑选出有特色的部分并将其混合，从而创造出具有自我个性、满足自我需求的产品和服务。你不必在iTunes上购买整张专辑，因为你可以创建自己的专辑。众多规模颇小，但多样性空前的媒体形式已经取代大众化、统一化的媒体形式。Y世代只会在小规模的事情上投入精力。这种情况好的一面是他们更容易接纳在不同的风格间转换。他们听不同风格的音乐，为了满足他们多样的口味和变换风格的需求，不少音乐节会提供6到10个不同的表演舞台。互联网上的RSS（简易信息聚合）源让你能够制作属于自己的个性化多媒体新闻媒介，但这并不意味着传统媒体对Y世代已经失去意义。当他们疲惫不堪时，报纸和电视更能满足他们缓解压力、放松身心的需求。我

们进行过一项关于年轻人读报的研究，结果发现传统的一天与“睡衣时刻”不可分割。

朋友的关注点

既然在线工具能让年轻人实现社交，范围更广的线下社群就已渐渐衰退。学生们不必与同学一起去教室就能在线听课。他们越来越没有兴趣去和周围的人打交道，因为这些人不在他们最核心的亲朋好友圈里。新的线上社群形式，MMORPG（大型多人在线角色扮演游戏，如《江湖》和《魔兽世界》）以及归属于某些社交网络的群体已经填补了这个高度碎片化的环境制造出的空白。

这一代人拥有不同于以往的技术、媒体、品牌以及一些核心好友群。这些好友群各有特色，因此他们会根据具体的场合、事件、时间和心情来选择加入合适的群。

大量的研究已表明Y世代的人能发现新的品牌或产品最有可能是因为他们朋友的在线资料或状态更新中提到过它，他们看到为之激动不已的产品后也会更急切地发布状态更新。在智威汤逊一项关于社交购物和电子商务的研究中，Y世代有半数表示自己参与过社交购物，而X世代和婴儿潮一代分别只有1/3和19%这样做过。55%的Y世代说他们更有可能会购买朋友在脸谱网上推荐的东西，53%会就计划购买的东西征询脸谱网上朋友们的意见。X世代和婴儿潮一代的这一数值再一次低于Y世代。

对品牌的影响

以Y世代为目标的品牌应该提供相同程度的选择，让年轻人能与他们喜欢的品牌元素进行互动。Y世代把相互竞争的品牌与反映出他们自己身份的性格特征结合起来，不断创造出彰显自己个性的品牌。如今，年轻人更善变，但是他们往往有选择性地对那些能够触动心灵、信守承诺的品牌保持忠诚。眼下是品牌得主动融入年轻人的复杂个性，而不是相反。品牌不再决定风格或形象。

碎片化带来的另一个结果是品牌竞争已超越传统的品牌分类。品牌需要把共享激情的年轻人汇集在一起，以此来探究对新的凝聚力和群体归属感的需求。2006年，耐克推出Nike+，这项技术能跟踪记录使用者每次跑步的数据，并让世界各地的跑者通过Nikeplus.com网站彼此相连。他们登录网站，录入自己的跑步计划和目标。把跑步者汇集起来的关键技术是Sport Kit传感器，它能将其运动记录同步至苹果iPod或iPhone中，跟踪记录跑步者的速度、距离以及消耗的卡路里。当跑步者与iPod连接好，运动数据就会自动上传到Nike+社区。网站上有为用户量身定制的不同的训练方案，社区成员能查看他们附近跑步者的最新动态。他们可以努力实现自己设定的目标，也可以更具竞争意识，去挑战社区里其他的跑步者。对于耐克公司来说，这种社区的成功也带来了销售上的胜利果实。在推出Nike+之前，耐克公司占了美国跑步鞋销量的48%。两年后的2008年，Nike+的市场份额增长到61%。当然这种增长不只是Nike+的功劳。尽管新产品革新是一个重要因素，但消费者还是依照习惯挑选跑鞋。Nike+社区及相关设备能激励跑步者坚持使用耐克跑鞋，也能促使别的品牌的拥趸买上一双耐克。2012年初，耐克推出了Nike+智能运动手环。这一设备外观上像一只炫酷的手表，同时它又能跟踪记录使用者的所有活动，如走路、跑步、跳舞等运动和其他日常行动。作为智能运动手环的使用者，你能用它设置每日要完成的目标，它的内置加速计能记录下你所有的运动，并通过表面颜色的变化（由红变绿）或是移动在线应用显示你的状态更新。同样，你能在激发人们运动积极性的耐克网站上对比自己和别人的数据。

尽管这个碎片化的世界不断赋予Y世代的人更多的自由和机会，但他们也越来越忧心不安。自由越多意味着责任越大，也意味着要能明辨是非。年轻人认为生命需要一些更有意义的东西：稳定、和谐和真实，但追求这些东西又的确让他们感觉有负担，这就是他们想要与朋友保持联系的原因。品牌需要认可这种对真实性的追求。尽管相比于传统媒体，Y世代更青睐点对点报告方式（推特、社交网络和博客），但他们仍把适合品牌建设的电视和电视广告视为最值得信赖的媒体。他们知道公司或品牌在电视上进行广告宣传费用昂贵，因此，能出现在电视上的一定是稳定成功的公司或品牌。

在轮盘赌中输掉你的脸谱网账号

俄罗斯斯丹达伏特加一直向70多个市场的目标消费者强调它的原产地百分之百是俄罗斯。这种顶级高档伏特加在生产时使用了俄罗斯配方和仅产自俄罗斯的原料，在圣彼得堡蒸馏、装瓶。与这些特性一脉相承，斯丹达伏特加推出了一个脸谱网App（应用程序）。这个App是欧洲迈阿密广告学校的学生们开发的。YouTube和Vimeo网站内介绍这款游戏App的视频是这样说的：

年轻人在脸谱网这类社交网络上消耗的时间越来越多。有些人甚至把它当成是真实的第二种生活。为了弄清这种虚拟世界的生活到底有多重要，俄罗斯斯丹达伏特加设计出世界上第一种可能让你失去你的数字生活的社交媒体游戏体验：俄罗斯脸谱网轮盘赌。

前三周观看该视频的人数就超过了170 000。视频引导游戏参与者进入一个微型网站，每四位脸谱网好友为一组，每组成员都得在一个虚拟的俄罗斯轮盘赌游戏中交出他们的登录数据。不幸输掉的那个人的脸谱网账号会被永久删除，其余的人则有机会赢得一次为期一周的俄罗斯之旅，正如该视频所说那样：“这次是来真的，不是在脸谱网上玩玩。”这段广告宣传成为戛纳国际创意节决赛的入围作品，吸引了包括互联网新闻博客Mashable和商业创意营销平台PSFK在内的200多个博客对它进行探讨。

自媒体效应

开放源码是一项用于开发计算机代码的技术，它意味着编码过程中允许其他参与者共同合作，开发出更好的软件和应用。开放源码这一理念与Y时代的期望高度一致。它已经进化到软件和计算机代码望尘莫及的境地，成为网络2.0众多应用程序的支柱。比如维基百科使用了开放源码技术的网络百科全书兼词典，它不仅能不断地创建更好的定义，更新速度更是令人咋舌。2009年6月25日，迈克尔·杰克逊的一名工作人员拨打了911，不到两小时，维基百科上就有了杰克逊心跳停止的报道。开放源码网站上的信息比美国有线电视新闻网的推特账户数据流早了18分钟，比MSNBC.com网站上的第一篇主流新闻报道文章早了一个多小时。维基百科的服务器仅仅在头一个小时内就收到了124万份用英文报道杰克逊的请求，这一请求的数量在头24小时内达到了870万份，在头一个星期内达到了1 440万份。

用户原创内容

Y世代喜欢掌控一切的感觉，他们不愿被动地接受别人给他们的东西。他们欣然接受物品的所有权，时刻希望能编写、改变所处的环境。做青少年市场的人应该秉承和开放源码相同的理念。一个品牌是什么样子不应该由公司决定，而应该由Y世代的消费者决定。

各种在线设备让年轻人有机会通过和朋友的互动来创造属于自己的独特友谊结构。他们与同龄人之间建立起一个持续开放的反馈渠道，他们在同龄人的帮助下做出决定，无论这个决定是关于要不要选一部电影看，要不要买一条新的牛仔裤，或者要不要挑个男朋友约会。在Y世代的眼中，这些线上的关系和线下的友情都是真实存在的。他们经常宣称自己在脸谱网上拥有200个朋友，并且认识每一个

人，在线下的世界要做到这样是相当困难的。尽管老一辈觉得难以理解，但是这些新的“被动”型朋友对他们而言很重要。全球的Y世代平均每人在脸谱网上可能拥有140个朋友，相较而言，X世代的平均脸谱网朋友数为91人，婴儿潮一代为64人。

把值得信赖的品牌当朋友

Y世代对品牌的表现方式心存怀疑。他们愿意信任某个品牌不仅仅因为对它有信心，比起品牌，他们宁愿相信陌生的同龄人，并使用各种手段削弱品牌权威，相互提出建议。因此，口碑营销更为有效，这是因为Y世代倾向于相信朋友的意见。在线的朋友没有取代传统的真实友情，他们是已存在的朋友圈的扩展。线下的朋友会在他们生日当天给他们打来电话，而线上的朋友则会把祝福信息写在他们的在线空间里。网络世界是Y世代的娱乐，而非他们的生活。经过同龄人过滤后被关注的媒体自动地具有了相关性。脸谱网是今天的年轻人使用的主要过滤器之一。它发送的内容几乎总是和他们有相关性，它还规划他们的生活的方方面面：活动，音乐，照片，以及交流。脸谱网是Y世代的日记本。

Y世代在社交媒体上平均每人关注12.4个品牌，相比之下，X世代为11.7个，婴儿潮一代则是7.5个。社交网络上的品牌不应该让Y世代产生距离感，而是应表现得像他们的朋友一样。不过这些品牌不必以传统的线下方式来当他们的朋友，而是用在线社交网络里的那种被动友谊对待他们就可以了。就像他们与其他人的被动友谊一样，Y世代会通过观察、深入感知品牌的网上历程逐渐了解你的产品。魅力不凡的品牌不是对他们发号施令，而是让他们参与其中，使他们觉得自己对品牌也有掌控权。Y世代比X世代更希望品牌在对待他们时少一些颐指气使，多一些平等互动。社交网络上的品牌提供给他们的不应是各式各样的广告宣传，而应是有形的服务或对公共事业提供赞助。如果

年轻人认为某个品牌是一个不请自来就出现在他们地盘里的入侵者，那他们就会对它失去兴趣。

他们如果不清楚某品牌的行为，就会觉得它对他们有所隐瞒，认为该品牌不够诚实。他们对品牌进行市场营销的手段有了更强的感知力，这意味着他们现在会要求品牌得有来有往。品牌需要更加尽力才能建立起同年轻目标人群的关系，此时，品牌的真实性就是关键。年轻人认为品牌不仅应是产品的供应者，还应是生活和生活方式的提供者。这样的年青的一代与品牌的情感联系比以往的人要紧密得多，因为那些品牌真正理解他们的生活方式，通过支持他们的需求来建立起与他们的关系。Y世代比以往的人更加重视品牌体验和品牌信誉。

难道你不希望你的女朋友火辣撩人吗?

肯塔基大学社会心理学家内森·德瓦尔对1980年到2007年《公告牌》百名热门歌曲榜单中上榜歌曲的歌词进行了深入研究，同时他在研究过程中进行了流派控制以免过度倾向于都市音乐。2011年，他发表了研究结果。他发现20世纪80年代歌曲的歌词更倾向于强调幸福相守、和睦相处。想想保罗·麦卡特尼和史提夫·汪达演唱的《乌木与象牙》，库尔邦的歌曲《让我们一起庆祝，共度美好时光》，或是戴安娜·罗斯和莱昂纳尔·里奇带来的《两颗心一起跳动》，你就会有这样的感受。如果你从语言学的角度对今天的一些歌曲进行分析，比如黑眼豆豆的主唱菲姬的那首全篇都在歌唱她的“丰胸翘臀”的歌，贾斯汀·汀布莱克的《看我性感回归》，以及嘎嘎小姐的那首只讲述了她的头发的歌曲《头发》，你就会清楚地看到这些歌曲更多的是在歌唱一个人，大部分情况下就是在歌唱歌手本人。德瓦尔的结论是，流行歌曲正反映出社会中不断增强的自恋心理，这一点在Y世代身上尤为明显，因此他们也被称为“自我的一代”。

自恋现象

Y世代也被称为“自我的一代”。的确，这代人在社交网络上雕刻、加工、编写着自己的故事来宣传自我、展示自我。大家的目光总是投注在他们身上。他们是自己那部连续剧中的主角，他们的朋友用发表在评论框中的评论和更新的状态作为脚本在其中扮演着各自的角色。年轻人不断地像是在透过新闻记者的镜头来看世界，努力想要从中发现一个有趣的故事。每拍下一张照片，他们就想着它是否能成为他们的下一张属性图片。仍未完全形成个人信仰体系的年轻人会被定义明晰、态度真诚的品牌吸引，因为这样的品牌能帮助加强他们的价值观建设，强化其正在建立的个体身份。圣迭戈州立大学心理学副教授琼·特文格坚信在当代年青的一代身上存在的自恋倾向比以往要普遍得多。她的研究表明，2006年，美国大学生在自恋衡量表上的平均得分超过1987年65%的大学生的分数。换言之，自恋度分数高的大学生人数在不到20年间增加了2/3。这位教授认为致力于提升青年自尊意识的教育体系要对此负主要责任。她甚至在2009年的著作《自恋流行病》中针对她所认为的流行病提出了治疗方案。

名人崇拜和15兆字节视频出名

年轻人社交网络和手机上不断更新的媒体信息流让他们能不停地了解朋友们正在做的事情，同样，朋友们也能时时知道他们正在做的事情。今天的年轻人有着比以往多得多的生活基准。无论是运动员、演员，还是歌手，只要你年纪轻轻就功成名就，媒体就会为你欢呼庆贺。2005年，凯撒家庭基金会有了一个惊人的发现——多达31%的美国青少年认定他们将来一定会成功。当时，英国警察却不得不应对年轻人中流行的一种做法，他们会拍下“偷袭恶搞”的影片，然后发布到YouTube上。就在前不久，一名19岁的少年拍了个视频，视频里他和

朋友们正用一根棒球棍猛砸一台全新的iPad，他因此上了全世界多个国家的新闻头条。在接受《洛杉矶时报》的采访时，这个年轻的视频制作人说他是苹果的忠实粉丝，他还买了两台iPad，这两台他没有砸，他只是觉得要那种噱头肯定有意思。不到两天，就有超过76.5万人在YouTube观看了那个视频。

如今有许多方法可以让人在一定范围出名，比如充当演播室的观众、脱口秀节目的客人、真人秀节目参与者，出现在YouTube或《美国偶像》这类发掘人才的电视节目中。霍尔·尼兹维奇在《你好，我很特别》一书中指出流行文化正创造着一夜成名的神话。《奥斯本家族》这样的电视剧展示出名流也有普通人的一面。在凯特·纳什和莉莉·艾伦于聚友网上崭露头角的情况下，人人都能不断提升自我到达一个个新高度。莱斯特大学的心理学家们已经确定了一种名为“名人崇拜综合征”的精神障碍。他们的研究声称英国每三个年轻人中就有一个患上了这种疾病的某种衍生病症。对于他们中的大多数人来说，他们的病症很幸运地只表现为随意地效仿某些名人的职业和生活。根据杰克·哈尔彭在他的《名利迷》一书中提出的理论，孤独感和内心对归属感的渴望强化了人们对名人的关注以及同他们建立准社会关系的倾向。青少年越是觉得孤单寂寞、无人欣赏，就越是渴望成为最受欢迎的男孩或女孩的朋友。接近名人是让自己得到关注和地位的一种方法。这不过是老生常谈而已。美国高中的年轻女孩主要采取两种途径成为精英群体的一员：要么成为啦啦队的队长，要么和啦啦队的队长交朋友。

不过，这些作家也许夸大了这样的现象。最近，有研究发现仅有极少数Y世代把出名当作重要的人生目标。这样的人仅占Y世代的4%。这一比例与以往世代没有差别。而86%的人表示出名这事儿对他们并不重要。无论是20世纪50年代的玛丽莲·梦露，还是今天的金·卡戴珊，名人一直都非常吸引广大观众。然而，我们的确得承认，这一代人比前几代人自尊心更强，更渴望实现自我，表现独特个性。媒体源源不断的信息，同龄人设立的标杆，社会和父母力图让Y世代改变人生、走向成功的种种激励，这一切都影响着他们的思想和行为。

状态焦虑症

今天的青年有着不切实际的过高期望，他们希望自己30岁前能成为百万富翁。媒体常常描绘出一些20来岁就拥有自己的公司、功成名就的总裁，这无疑是“只要敢想，梦想就能实现”这类神话能成为现实的明证。物质主义的增强带来了自尊甚至自负意识的增强。1967年，婴儿潮一代45%的大一新生觉得经济宽裕很重要。到2004年，Y世代大一新生中持同样观点的人数达到了74%。这一点转而表现为高起薪和对职业生涯的高期望。仅有31%的年轻雇员表示自己挣的钱足以让他们过上想要的生活。然而，他们对自己将来挣钱的能力比以往的几代人都更加乐观。在那些认为自己没有挣到足够钱的人中，88%的人相信自己将来能够做到这一点。能否获得经济上的安全感也是全世界七成13~18岁的孩子关心的问题。因赛咨询公司的调查报告《全球Y世代》发现42%的英国年轻人想挣到足够多的钱，能让自己尽可能快地退休或按照自己的方式生活。这一数值在法国和美国的年轻人中攀升到了50%。巴西和中国有同样想法的年轻人甚至超过六成。不过，这种状态焦虑会带来不利的一面，那就是年轻人会不断给自己施压，同时也越来越害怕失败。他们会因为未能达到自我期待的高度而感到羞愧。当下，X世代的中年危机已经开始，并延伸到Y世代身上，变成了1/4人生危机。天联广告公司针对欧洲健康问题进行了一项广泛的定量研究，得出的结论是年长一些的人给自己施压的程度比青年要小。超过半数的18~24岁的研究对象表示经常感觉到有压力，相比而言，55岁以上的研究对象中有同样情况的为29%。55%的年轻人感觉疲惫、缺乏活力，而55岁以上的人出现这一情况的比例为37%。

社交网络对隐私的窥探与暴露也带来了一种更注重享乐的文化。酗酒等青少年问题变得越来越情有可原，这是因为年轻人看到其他人也这样做了，于是自己也觉得安心。他们生活中发生的极端事件越多，他们发布在脸谱网图片墙上的内容就越多。线下世界的经历为线上生活提供了素材（新的社交货币）。他们知道自己的一举一动正被

记录着，他们拍照时会特意摆好姿势，因为这些照片是要上传到社交网络上去的。

社交网络让Y世代比前几代人能维持数量更多、感情更深的被动式友情。他们比前几代年轻人更重视社交关系，更喜欢共同工作、购物和约会。似乎Y世代对人的忠诚度高于他们对公司的忠诚度。这一点不仅对人力资源规划很重要，而且也会促使你要足够重视品牌的社交性。销售商店职员和你自己的职员真的能改变现状，他们是你的品牌DNA的拥护者。

你的品牌“拼趣”了吗

拼趣网（Pinterest）是一个内容管理平台，它能让用户组建并分享他们在互联网上找到、自己上传或是和别的用户一同看到的有趣内容。它集拼板式书签网站、社交网络、礼物搜索和协作平台等功能于一体。拼趣网始创于2010年3月，到同年5月，它就已经成为美国继脸谱网和推特之后访问量排名第三的社交网络。2015年9月，拼趣网宣布其月访问量达到一亿人次。拼趣上的内容（如链接、图片、视频）被分类放置到不同的“板”上，由用户自己创建、命名。热门分类包括旅游、汽车、电影、幽默时刻、家装设计、体育、时尚及艺术。用户可以浏览其他的“钉板”获取灵感，也可以把图片“转钉”（超过80%的图片都“转钉”自别的用户）到自己的收藏中去，还可以给图片点“赞”并进行评论。其他用户或经过挑选的其他用户的“钉板”能不断自动加载到页面底端。拼趣让用户能在推特和脸谱网上分享“钉图”，三大媒体合而为一，所有的用户就能在一个更广泛的社区内分享与互动了。脸谱网就有超过20%的用户每天都会不时地使用拼趣。

对于零售商来说，拼趣作为其产品（及价格）的陈列窗是很有趣的。用户甚至可以通过点击主页上的“礼物”并设置价格区间来浏览网页寻找礼物。拼趣将自身打造成在线零售业这辆车的巨人般的驾驶员。同时，在线出版商不停接收到由拼趣产生的庞大流量，这一流量甚至超过了推特在2012年2月的流量。拼趣上被“钉”频率最

高的内容来自那些关注家居装饰、艺术手工和时尚美食的期刊网站及博客。难怪这些网站都说自己来自拼趣上的流量有显著增加。

拼趣网有着庞大的用户基础，是当下发展速度非常快的社交网站之一，因此各品牌对它正越来越感兴趣。应该不用太久，各品牌就会将拼趣融入它们的社交媒体。高洁丝宣称自己是第一个这样做的品牌，不过标致在更早之前就组织过一次拼趣拼图竞赛活动。高洁丝发起的“女性灵感日”是一种影响力营销活动。通过分析个人发布的图片，高洁丝在以色列确定了50位有影响力的女性。基于她们各自的兴趣，高洁丝为每位女性都制作了一个装满礼物的盒子。为了得到它，这些女性需要做的就是“转钉”高洁丝送的礼物。她们收到礼物后就把自己对礼物的感想发布在她们的社交媒体页面、博客当然还有拼趣上。这次活动带来了2 284次互动，几乎曝光了69.5万次。

对年轻人的5个误解

青年的行为通常会引来众人议论纷纷，尤其是像X世代这种对Y世代偏见颇多的老一辈。我们想澄清一些常见的误解。

误解一：Y世代只信任同龄人

Y世代据称只能做到信任自己的朋友。他们的确相当重视同龄人的看法和口碑，也有更多的实时通道与他们联系，但这并不意味着他们就只听同龄人的话。在因赛咨询公司为李维斯欧洲做的一次调查中，我们询问过谁是年轻人在打算购买新的牛仔裤时最大的信任源。调查结果显示在图1–2中。尽管有74% 的人更愿意听取最好的朋友的意见，但是他们也相信店员的推荐。比起自己的母亲，他们更倾向相

信商业人员。不过，母亲仍是重要的信任源。这一点证实了就算父亲似乎并非时尚专家，Y世代和父母之间的关系还是更好了。牛仔裤品牌的宣传手册和商业网站同互联网上的评论与客观中肯的论坛同样重要。所以尽管年轻人深谙市场营销之道，但这并不会自然而然地就表示他们再也不相信商业媒体了。

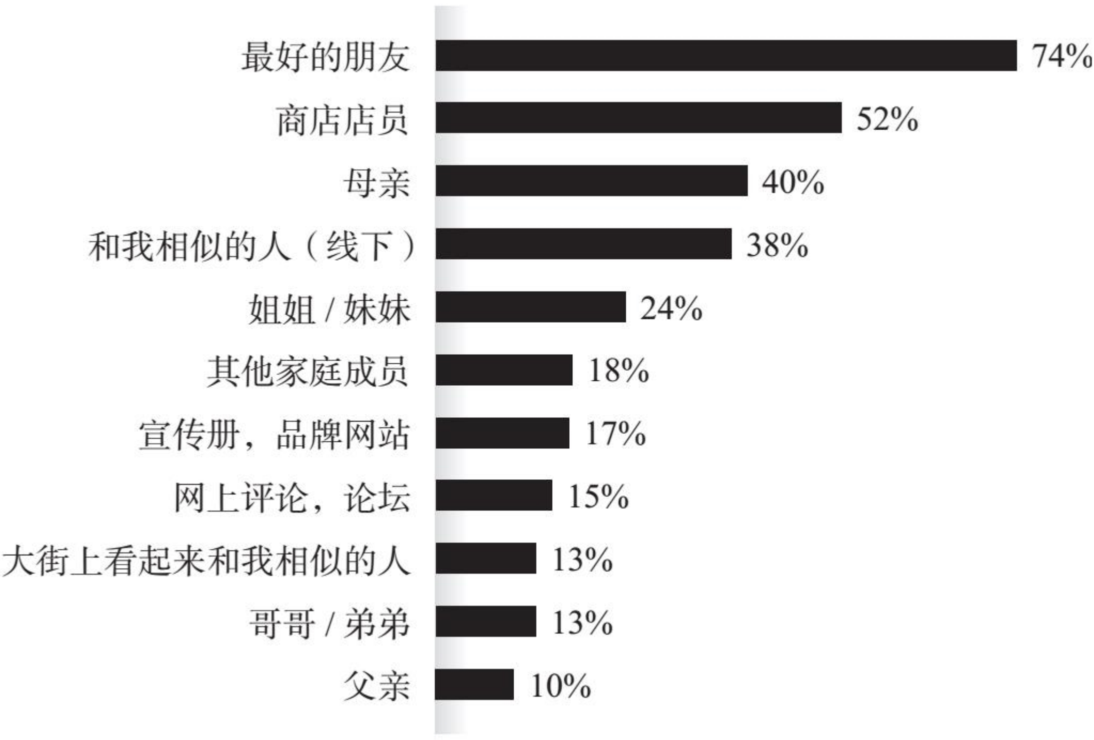


图1–2 购买牛仔裤时最信任的人

误解二：他们拒绝国际品牌和大众营销

我们在Y世代人群中对酷品牌做了四年研究，得出的确切结论是，他们根本就不是“无品牌”的一代，像可口可乐、耐克这样一些广告宣传覆盖全球的品牌依然是他们的最爱。不过为了吸引新的消费人群，这些品牌的广告宣传和市场营销策略已经发生变化。例如，相比于过去的“这是真的”或“尽情尽畅，永远是可口可乐”，可口可乐的“畅爽开怀”更能触动人心，更加平等地对待消费者。

品牌无处不在，它们辐射出一种让Y世代乐于拥有的力量感。因为Y世代在一个自己认为混乱不堪的世界中寻求安慰，所以他们不停地寻找安全感。国际品牌仿佛是一个安全港口，因为事实证明了它们的生存能力。但凡它们的产品品质不高、质量不可靠，那么这些品牌今天就不可能还留存于世。伟大的品牌总是比其他品牌领先一步，并不断创新其产品。尽管年轻人最喜爱的一些品牌确实源自美国，如李维斯、苹果、耐克和可口可乐等，但现在却并非必然如此。斯堪的纳维亚品牌H&M、德国品牌阿迪达斯以及意大利时尚品牌迪赛等都征服了全球青年的心，赢得了他们的信赖。作为在媒体主导的社会中长大的孩子，Y世代乐于享受他们钟爱的品牌带来的视觉盛宴。他们喜欢的广告具有如下特点：

- 表现出开放性；
- 表达出亲近、温暖、关心以及和谐；
- 表明某个品牌的自然性，能保持真实的自我（真实性）；
- 支持品牌的简约风格；
- 蕴含充满智慧的幽默感；
- 引发争议。

超过七成的年轻人表示他们总体上对待广告宣传是比较挑剔的。在图1–3中你能看到我们为李维斯欧洲所做的品牌真实性调研的一些有趣的结果。大多数年轻人喜欢广告中的幽默和反语，他们也想听到未经掩饰的真相。尽管Y世代是刺激成瘾者，但是品牌保持传递的信息的一致性依然非常重要。如今的年轻人普遍排斥塑造产品形象的广告。

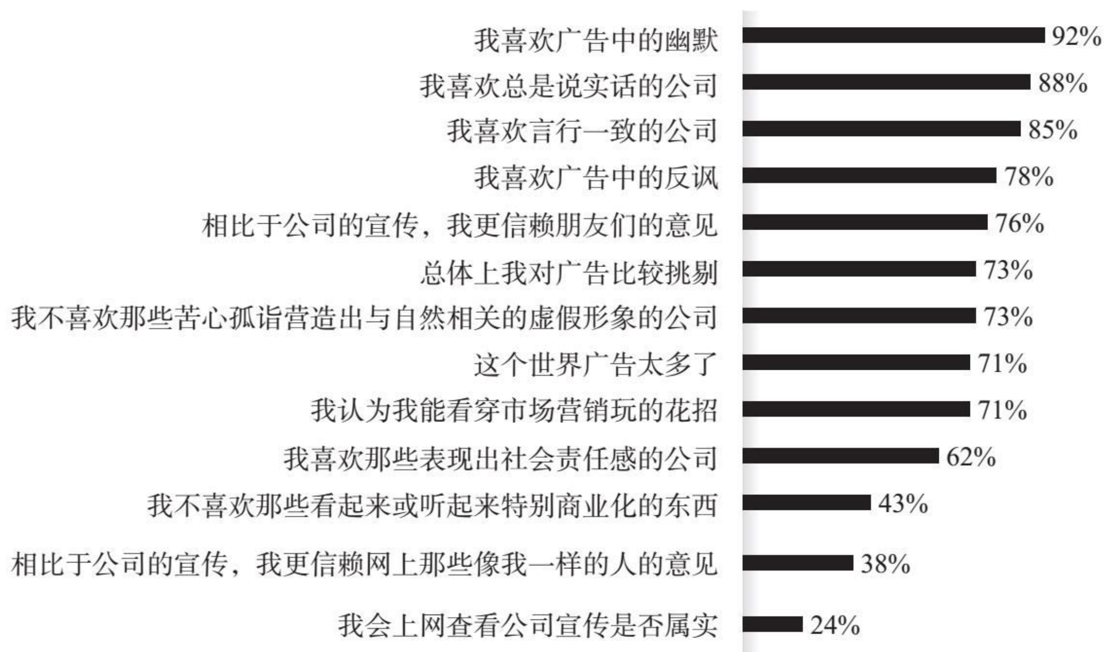


图1–3 Y世代对待广告的态度

误解三：他们是道德消费者

“日本有一个词，叫‘kuruma banare’（去动力化），意思是年轻人不爱汽车了。”宝马迷你市场营销经理在接受我们的采访时说道，“他们在拥挤的大城市中更喜欢使用公共交通、自行车甚或是滑板从地点A到达地点B。尽管有理由相信这一趋势是一种威胁，但是我认为这在西方世界还是不太可能的。不过因为引发这一趋势的因素包括交通堵塞、环境问题以及日益增长的车辆维护费，所以这样的事情还是有可能发生在这里。解决方法是制造出像宝马迷你那样更小型的城市汽车，以及找到燃油的替代能源。当然，政府在其中也有巨大的责任，一方面是因为燃油价格在相当大的程度上是由税收决定的，另一方面是因为政府负责管理公路。”

道德问题、环境问题和公益事业对于这代人来说越发重要。要不是Y世代关心他人、擅长社交，那么像“公益旅行”这样的诸多理念，

即包含了自愿加入某项公益慈善事业的旅行，就根本不可能发展壮大。在发现新地点和新挑战的同时，满足“做点好事”的需求，这一点与这一代人的价值观相当接近。然而，媒体早已使得Y世代对许多这样的信息麻木不仁。镜头中的世界发展中国家、战争以及自然灾害出现在他们正看着电影或玩着游戏的屏幕上。这些影像已经变成另一部虚构的作品，离他们的现实世界那么遥远。只有当某些问题直接影响他们本人所处的社交圈或是周边世界时，他们才会去思考这些问题。Y世代的人把所有的道德责任都转嫁到各类组织机构身上。尽管他们会尽量不去购买违反道德的品牌，但是他们也极少会因为某个品牌的公益计划而特意去选它。遵守道德规范对于他们来说是一项重要原则，不过他们在选择最喜欢的品牌时最关心的可不是这一点。他们极少会为了显得与众不同而牺牲自己生活的便利。一个品牌具有社会责任感的形象永远不能弥补其糟糕的质量和其他一些根本性问题。

由于生态环保宣传已经成为21世纪头十年的又一种广告策略，因此Y世代对于是否真正相信某一品牌的环保宣言还是比较谨慎的。2010年4月，体育运动时尚品牌彪马与伊夫·贝哈尔的福斯公司合作设计了一款旨在减少对环境产生影响的鞋盒。众多Y世代在博客上表现出相当大的怀疑态度。彪马在一段影片中说道，用袋子取代盒子减少了65%的纸板使用量，最终减少了纸张（树木）、能源和水的用量，降低了二氧化碳排放量。年轻人说这是一场宣传，对设计的积极影响提出了质疑，他们说生产鞋子产生的碳排放量77%来自其原材料（皮革、橡胶和棉花），仅有5%来自其包装。

保护地球不是专属于Y世代的事情，而是时代精神的产物。Y世代循环利用的程度和其他世代不相上下，他们同样也愿意购买环境友好型的有机产品。对于他们而言，更重要的不是他们只会被动接受传统慈善项目的狂轰滥炸，而是他们能通过自己秉承的价值观和对公益事业实施方式及普惠对象的决定权来彰显自身的与众不同。世界自然基金会发起的“地球一小时”公益活动发明了一种饮料，如果我们不采取行动对抗全球气候变暖，那么该饮料将在未来取代啤酒。这一想法最

初来自2015年“地球一小时”发布的一个“#拯救麦芽酒”活动。活动参与者如果在推特、Instagram或脸谱网上发布一条“#无啤酒自拍”的信息，就有可能赢得不同的奖品。来自昆士兰大学的一份报告显示，澳大利亚啤酒花的质量和数量在未来呈负发展趋势。广告创意公司GPY&R和一些专业啤酒厂商（如“船夫威利”和“扬·亨利”）调制出一种名为“干旱之饮”的啤酒，这种啤酒的酿制原料包括干枯的麦芽、变质的啤酒花以及大量的盐。这样一来，人们在喝这种啤酒的时候就能尝到气候变化了。

相比于其他一些环保活动，“地球一小时”用一种不同的方式唤醒了人们的环保意识。它的表达方式更加有趣、更加有吸引力，不过它的核心内涵依然强劲有力。啤酒是人们日常生活的组成部分，因此他们觉得与自己有关系。同时它也是一种社会产物，人们可以在舒适的环境中边喝边聊。“地球一小时”已计划在全澳大利亚举行更多的品酒会，同时还在网上发起了一场啤酒请愿活动，参与者有机会给政治领导人发送一条信息，该活动拉开了2015年11月联合国巴黎气候峰会的帷幕。

Y世代关注什么

因赛咨询公司进行过一项研究，该研究将来自全世界15个不同城市的100位Y世代年轻人组成一个研究社群，旨在了解隐藏在酷品牌、品牌店和场所背后的种种因素及驱动力。其中一个被讨论到的主题是关于国际品牌的社会和生态保护责任的。这群18~28岁的研究对象在网上参与了关于环保宣言、公平交易、动物权益和气候变化等方面的实时讨论。该研究得出的结论中有一个颇让人惊讶，那就是令Y世代忧心忡忡的不是环境，而是人。

对于他们而言，公平贸易是社会正常的组成部分，无论人们在何处工作，他们都理应得到公正的待遇。由于Y世代想得到与自己劳动付出相符的报酬，于是他们认为如果西方世界的人们需要来自发展中国家的产品，那么这些国家的劳动者的工资也得公道一点。

在他们眼中，安全的工作场所以及“不要剥削人民”的思想等同于社会责任。然而Y世代对于环保责任的解读就模糊多了，他们认为生态保护意味着对环境造成的影响得尽可能小。即便凡事越是地区性的就越与他们自身相关，但是对于他们来说，全球性和地区性的环保举措都值得大力赞赏。尽管年轻人支持美体小铺反对用动物测试化妆品的政策，认为稀有物种应当得到保护，但最终他们中的绝大多数都觉得人比动物重要。“你支持的是你花了钱买来的东西”，这句话直接引自这个研究社群。事实上，这意味着如果一家公司，比如苹果，在某国不安全的工作环境中生产了产品，Y世代会觉得这是苹果的责任，即便它只是一个第三方生产者。

Y世代普遍不喜欢听公司吹嘘它们的CSR（企业社会责任）计划。他们欣赏的是那些目标定义清晰、公关活动务实的公司。如果一家公司提倡这些负责任的行为并且推动业内同行也行动起来，那么它就会赢得Y世代额外的敬意。比如，彪马将其生态足迹设置成一个股东KPI（关键绩效指标），在行业内提高工作标准，赞助新兴国家的体育事业，这一切都赢得了人们的赞扬。人们高度赞赏的还包括坚持不懈地追求实现社会和环保目标。尽管公平贸易组织经历过艰难时期，但Y世代觉得重要的是它能一如既往地坚守自己的信念和核心价值观。吉百利股份有限公司和森宝利连锁超市遵守公平贸易组织的路线，因此全社会都视两者为其他品牌的典范。Y世代不时地通过媒体了解到许多经常与气候变化相关的自然灾害。全球变暖是他们谈论的主要话题。他们认为这一观点并非谣言，而的确是事实。他们觉得我们应该在无力回天前尽快采取行动阻止气候变化。尽管年轻人清楚地知道情况紧急，但是他们却因为气候问题中全球性问题所占的庞大比例而深感无能为力。德国青年对国家在循环利用方面付出的努力表现得尤为骄傲自豪。

误解四：他们很懒惰

Y世代被认为是懒惰的一代，这是因为他们总是通过走捷径来获取所需之物。但这只不过是他们所受的教育教给他们的行为方式，即用自己的聪明才智和最少的付出实现目标。大部分年轻人都认可一种强烈的职业/回报道德观。九成年轻人认为如果一个人工作足够勤奋努力，那么他就能获得回报。他们确实知道自己已经被他们属于婴儿潮一代的父母宠坏了，也知道成年后得搬离父母家，那时起自己就得努力工作了。人们认为失败源于懒惰。大部分青少年只会尊重那些工作勤奋、获得成功的道德楷模和名人明星。他们经常提到巴拉克·奥巴马和布兰妮·斯皮尔斯，尊重他们表现出来的职业道德以及出身低微却能克服万难，最终赢得成功的非凡成就。

美国15~25岁的年轻人中约有56%为自由职业者，这稍高于英国（52%）。在金砖国家，人们似乎深信自主创业也是一种职业。Y世代中超过七成的人有此打算。相比之下，丹麦（39%）和德国（40%）的年轻人不太热衷于成为自由职业者。美国目前已就业的年轻人中仅有一成认为有可能整个职业生涯都服务于一家单位。英国的情况也是如此。而在金砖国家，几乎无人打算向雇主献出一生的忠诚。

“现在，我的创作即为我。”潮流趋势预测和市场营销机构Trendwolves青少年观察员汤姆·帕尔马茨解释道，“从前，我们通过社交媒体分享文本、图片以及网上找到的视频和音频。现在，我们对自己创造点什么出来更感兴趣，因为根据定义，这样做更有价值。这就像是和朋友、同事分享的蛋糕是自己做的，而不是从外面买回来的一样。创造力是一种地位的象征。富有创意的创业者成为新的超级明星。他们的作品被印在青少年穿的T恤衫上，或是涂画在他们卧室的墙上。设计与创新，不管它发生在哪个领域——数字、视觉、视频或建筑学——都是新一代的摇滚乐。年轻人喜欢用一个有创造力的形象将自己和人们、品牌、视觉作品联系在一起。这就是脸谱网引领的图片潮流趋势——学猫头鹰的姿势蹲着的照片，面朝地面直挺挺趴在地上的照片，用随心所欲的姿势跳水的照片，身体倾斜站立的照片——

能席卷全球的原因。这些模式很容易被模仿，同时还能让年轻人觉得他们是创意一族。”

这也是Instagram这样容易使用的应用软件如此成功的原因，它能把智能手机拍下的每一张快照都变成一件艺术品。你能立刻与朋友们分享并接受他们的点赞和评论。这些既能让年轻人保持彼此之间的联系，又能促进并支持他们发挥创意的社交媒体成为未来的赢家。

显然，Y世代有着一种大融合式的生活方式。“无论是在时间管理上，还是在行为动机上，他们的工作与生活之间没有明确的分界线。”拜尔斯道夫公司人才关系主管克里斯托弗·费林格尔在接受我们的采访时说道，“一方面，他们从工作中获得满足感；另一方面，他们也想寻找到一种能从工作中享受生活的方法。各机构在组织结构和运行过程中要更加灵活些，以便更好地应对这一代工作者的个性化需求。同时，各机构要多花点时间向入职后的年轻人解释、宣传各项规章制度。Y世代不是那种你说什么他们就轻易接受什么的人，你得让他们自己弄懂那些政策，看清楚自己与它们的关系。”

思科系统公司在18~27岁的大学生和专业人士中做了一项研究。该研究表明，40%的调查对象在求职时向老板打听过在工作场所使用社交媒体和个人电子设备（如智能手机和平板电脑）的政策规定。1/4的求职者表示这项政策是他们决定是否接受工作机会的关键因素。1/6的求职者表示他们宁可拒绝工作机会，也不愿在禁止使用社交媒体的环境中工作。

Y世代对工作—生活平衡关系有着不同的观点，他们对工作的灵活性、管理和反馈也有着不一样的期待，这就给我们的演说陈述和驻公司内部的工作室提出了一些关键问题。公司将不得不逐渐重新思考其组织结构、激励机制和领导方式，从而使其业务能与Y世代相适应。美国每天有将近10 000个Y世代年满21岁。到2025年，全球3/4的劳动者将是Y世代成员。“过去，领导职位意味着直接管辖、掌握生杀大权、等级分明，如今，当领导的必须更加关注个人和团队的成

就。”阿贝克隆比&费奇公司高级副总裁兼全球首席多元总监托德·科利在接受我们的采访时说道，“他们还想挑战极限，为身边与之相关的每一个人做得更好。”他们在成长中没有等级区分，他们需要的是心怀远大愿景、善于鼓舞人心、为人光明磊落、思想标新立异的领导者。对于这一代人来说，凡事都摆在台面上，既无限制，也无禁忌。”

Y世代习惯了迅速回应脸谱网或推特上的每一个状态更新。他们期望在工作环境中也能有同样程度的反应。他们希望随时能提出问题并得到职业建议和反馈。他们需要的是人生导师而非顶头上司，因为他们在成长过程中与父母的关系就是这样的。令人印象深刻的是，93%的Y世代说他们需要的是能让他们展现真我的工作，比如，自己安排工作时间，远程工作，工作中大量的“自我”时间，衣着舒适等。大多数人（83%）需要一份重视其创意，倾听其心声的工作，他们觉得老板能从他们身上学到许多东西。

好表现的一代

当下的这一代年轻人似乎生来就好表现自我。他们雄心满怀，开拓进取，自我意识明确，最大的抱负是名扬四海。你身边这样的例子比比皆是。有职业的孩子，这种称呼的含义不言自明。我们发现，越来越多的儿童和青少年开始从事成人职业活动的年纪变得越来越小。国内外青年创业者（确实相当年轻）的数量日益增长：24岁的拉斯·杜思马同他创立的培训公司Debatrix一道出现在了《商业周刊》上；弗勒尔·克里格斯曼在她14岁那年就成功创立了Hipvoordeheb.nl（一家网上时装店）。这一切并非仅与创业精神有关。我们大家都听说过劳拉·德克尔，那个13岁的单人航海女孩。史蒂文·德·容年仅18岁就已是LAKS新任总裁（学者行动委员会）。他在任期内一贯致力于为所有青少年谋求切实的教育机会。类似的例子不胜枚举。数据显示，荷兰青年创业者的数量呈指数级态势增长。2007年，24岁以下的企业注册法人代表有13 421人。2008年，这一数字增加到了28 730人。到2009年这一数据再次飞速

提升至43 095人。年轻人的抱负越来越大。我们应该如何解释这一趋势呢?

过去几十年间，家庭成员间的关系已转变为“协商”模式。年轻人有更多商量的余地。他们越来越不接受那些靠等级或长辈身份维系权威的做法。已为人父母的这一代人希望和孩子建立起平等的关系。他们鼓励孩子去做自己喜欢的事情，并从中找到自我。良好的亲子关系至关重要。这些发生了变化的家庭比例为年轻人充满野心的表现奠定了基础。父母不断助推孩子成为个中翘楚，表现平平是远远不够的。父母把孩子当作世界的中心，而孩子也将这一思想内化为自己的想法。于是，孩子因此觉得自己独一无二、出类拔萃。全球市场调查公司TNS Nipo最近进行的一项关于荷兰年轻人自恋心态的调查显示，近半数16~24岁的青少年认为自己非常特别，而55岁以上人群中持这种想法的仅占1/4。具有自恋型人格的人更加积极主动，锲而不舍，乐观豁达。这些正是事业心强的孩子的性格特征。此外，如今你向世界展示自己的才华和想法的方式数不胜数，总有一种能让别人发现你的才能。在这方面，社交媒体就像催化剂一样，起到了主要作用。现在，你躺在床上就能成为名声在外的成功人士，这一代人中的大多数正盼望如此。Mijn Kind Online（荷兰语，意为“我的网上孩子”）基金会2009年公布的研究结果表明，11~17岁的青少年中有61%的人想出名。互联网似乎让这一代人认为出名是一条真实可行的出路。来自奥斯特贝克（荷兰的一个村庄）的18岁女孩艾斯米·丹特斯就是一个典型的例子。她把自己翻唱的电影歌曲上传到YouTube，随后就被人们发现。她与贾斯汀·汀布莱克的唱片公司签约后，已经发行了几张唱片。这条路对所有的年轻人都行得通吗？我们养大的是不是独立自主、胸怀大志、前途无量的一代人呢？不，很遗憾的是我们没做到。年轻人群的分化似乎日趋明显：一方面，有些年轻人确实既独立自主又胸怀大志，他们豪情万丈，无惧世间艰险，体验人生百态；另一方面，也有一大批面对诸多选择时纠结不已、做事遇到压力时苦苦挣扎的年轻人。实际上，他们越来越需要清晰感和条理性。这群人不应被忽略：他们是一群需要额外关注、组织和引导的人。

朱迪思·利夫廷克 ANWB公司市场情报顾问

误解五：他们是可同时完成多项任务的魔法师

对Y世代常有的一个认识误区是以为他们可以同时完成多项任务。新的技术和社交媒体层出不穷，这代人被各种信息狂轰滥炸。他们在推特上能轻松跟上他人的步伐，用微软服务网络MSN或脸谱网发送文字信息或相互交流。这份潇洒自如让其他人为之惊叹，也让人们得出一个错误结论，即他们格外擅长处理多个对话和信息流媒体。然而，有研究证据表明事实正好相反：他们在区分相关与无关信息时遇到的困难比成年人要多，记忆某个日后需要的信息块的能力比其他人要弱。尽管他们身处前所未有的多种信息渠道中，但这并不意味着他们吸收的信息量一定更多。只有短小精悍的信息才能从信息流中脱颖而出。我们大脑能同时处理的事件数量是有限的。虽然我们能同时段感知多个平行的刺激源，但我们无法同时段处理它们。当不同信息之间没有关联性时更是如此。事实上，年轻人并不打算同时处理彼此间毫无关联性的信息，他们更愿意轮换着处理不同的事件。

《祸兮福所倚》一书的作者史蒂夫·约翰逊把应对超负荷信息的这种策略称为“叠缩法”。他表示，通过促进游戏和电视剧等流行文化的进化发展，年青的一代更聪慧地使用了这类策略。众多电视剧的情节设置不再只有一条主线，而是多线并存。这些线索彼此无关且交替出现，让故事讲述十分复杂多变。过去的连续剧往往设有“指向箭头”，即对接下来要发生的事情解释得很清楚的那些线索。近年来，大受青少年欢迎的连续剧《24小时》《英雄》《迷失》等都没有再设置“指向箭头”，而且剧中好人和坏人也不再有明确的界线。每个人物身上都正邪并存。故事主角会在中途出人意料地身亡。年轻人已经知道要把这些电视剧当作谜题来解。他们不需要学医才能理解医学性很强的剧本，如《实习医生格蕾》《豪斯医生》等。他们仅从上下文就能推测

出那些艰涩的术语是什么意思。这正是他们学习掌握新技术、新工具时使用的方法。他们不再阅读《使用手册》，只会去“试探”。年轻人掌握了推断、试探、叠缩等技巧。他们不打算同时完成多项任务。2010年4月，在苹果公司推出iPad后，仅仅几天时间，音乐电视网就推出了能与《瘪四与大头蛋》《MTV新闻》《VH1简讯》等节目互动的iPad应用软件。音乐电视网还投资开发了多个能在iPhone和安卓系统运行的同时浏览应用软件，年轻人可以用它们观看电视节目。这些应用旨在提升用户与朋友聊天时的良好体验，使用者可以边聊天边看屏幕。之所以会有这一想法，是因为看电视时移动设备比笔记本电脑或台式电脑更方便，而iPad完美地介于二者之间。

品牌需要脱颖而出

当然，比起他们所属的那个世代，Y世代行为上的一些特点与他们所处的人生阶段关联性更大。其中的一个共同点便是他们的大脑仍处于发育阶段，这就是一代又一代年轻人崇尚自由、挑战极限、甘愿冒险的原因。他们渴望探索周边的世界，发现新奇事物。同时，身份构建和表达自身诉求也是青春期的两大主题。麦当娜唱过这样一句歌词：“音乐让人们走到一起。”年轻人正是这样。尽管生活方式不同的群体或代际相异的人群喜欢的音乐风格、节目和载体各不相同，但音乐始终是他们的一项主要娱乐活动。

你也可以把Y世代看作我们这个后现代社会的最终产物。他们既个性十足，又善于社交。他们既有传统的家庭价值观，又极具包容性和开放性。比如，他们比前几代人在两性关系和伦理道德上更宽容。他们的确具有强烈的职业道德观，但同时也希望有一个平衡的生活和大把的休闲时光。他们那婴儿潮世代的父母为追求成功舍弃了相当一部分的业余生活，而他们可不打算重蹈覆辙。他们目睹了父母成功背

后那支离破碎的婚姻，在孩子成长中未尽到自己的职责，以及压力带给他们的种种疾病。不少年轻人在工作仅一两年后就会过一次休假年。他们希望自己成为有钱人，也相信自己会挣到很多钱，不过他们认为更重要的是丰富自己的阅历。他们珍惜自己的根，热爱具有家乡特色的品牌，但是，无论是职业、爱情，还是旅行，他们都是用全球视角来看待的。Y世代比X世代更加积极乐观，他们坚信未来会更好，世界会更好。

我们在本章中讨论过Y世代独有的特征会影响大家在面对这一群体进行市场营销和品牌宣传的方式。只有当你的品牌成功激起了他们的好奇心，他们才会保持对该品牌的兴趣。通过不断创新来让你的品牌始终酷感十足是赢得他们的品牌忠诚度的关键。Y世代希望现在、马上就得到他们想要的东西。他们对即时满足感的需求只有通过立时可得的好处来满足。他们打开移动设备看促销短信的概率是他们打开电子邮箱的5倍。范斯、夏洛特·鲁斯等品牌会鼓励年轻客户订阅与特别优惠和畅销品有关的信息。

在不断更新品牌和产品的过程中，关键的一点在于你的品牌DNA和独有特征要保持本真。Y世代对市场营销有更多的了解，他们很快就能看穿虚假的市场营销策略。诚实、透明是面向年轻客户群的成功品牌的重要特征。我们再一次发现，Y世代在品牌中寻找的独特性和诚实性正是他们成长所处的时代的反映。他们生于一个为个人成功欢庆高歌、备受鼓舞的社会，他们被激励着要成为独具特色、与众不同的人物。特文格也着重指出年轻人觉得自己理应诚实做人。如果你不忠于自己，而只是遵守别人的规则，那也许人们就会觉得你是个不诚实的人。Y世代欣赏的是直截了当。各品牌应该在广告中用行动展示它们所代表的内涵，而不是要要嘴皮子来宣扬品牌形象。对于X世代而言，品牌代表地位，必须表现出他们是人生赢家。对于Y世代而言，品牌成为表现他们是谁的工具。

婴儿潮一代给孩子们提供了诸多选择，并且从小就教他们自己做决定。想想那些学龄前儿童早晨自己挑选要穿的衣服的情景吧。即便他们最后穿上的衣服完全不搭配，也没什么，因为他们表达了自我。Y世代在创造具有他们独特个性的故事时很看重品牌和产品。你的品牌需要反映年轻目标人群的价值观和身份。能表现出相似生活观念的品牌会更具吸引力。

品牌能让年轻人从众人中脱颖而出。品牌激励人们找到独具匠心的使用方法。同时，成功的品牌也得让年轻人在他们的参照群体中获得社会接受度。只有当Y世代参与进来，共同创造、共同塑造品牌特征时，这个青少年品牌才真正名副其实。与此同时，该品牌也获得了最重要的青少年流通货币：他们在线下和线上交谈的内容。在令人兴奋的环境中体验品牌能提升人们的兴趣。积极的情绪是这一代刺激上瘾者保持品牌忠诚最重要的一个原因。

如果营销人员能调整其品牌策略来满足这一新兴群体的需求，那么他们同这一群体的关系就会更好，事业也会更成功。

实践品牌年轻化的要点

- Y世代是刺激上瘾者，他们在自己选择的热门品牌中寻求个人权力（控制）和即刻的满足感。
- Y世代将社会生活融入科技，而不是将科技融入社会生活。
- 内容是他们眼中最重要的社交货币。
- 热门品牌不断带来新鲜炫酷的内容。
- 朋友是Y世代处理品牌信息的相关性过滤器。热门品牌主动采用社交媒体和点对点策略，在此过程中，营销人员不会颐指气使，而是通过授予青少年控制权来让他们参与其中。

● Y世代更信任他人和社会关系。热门品牌重视员工、商店销售人员和代理机构在品牌特性维护和宣传上发挥的作用。

● Y世代对家庭购买影响力更大，这是“旅馆父母”和回力镖趋势的结果。

● Y世代会在恰当的时刻、为满足恰当的需求合理选择并混合若干片段。品牌应满足各个类似的时刻，满足各种各样的需求，为年轻人提供选择。

● 热门品牌不仅仅提供产品，它们还是Y世代生活方式的支持者。

● 人们会在青春期建立起对品牌的喜爱和因品牌认知带来的自我认知，这是大脑发育的结果。

● 这一消费者世代正找寻着能为他们带来稳定、和谐和真实感的主打品牌。各品牌要有一种定义到位、公开透明、始终如一的意义以及清晰可见的愿景。

第2章

为消费者打造新品牌

“朋友的朋友”（FOAF）这一表达常常出现在我们不确定某个故事来源或故事真实性的时候。比如，“我是从一个FOAF那儿听说的”，或者那件事在一个FOAF身上发生过。擅长撰写城市传奇故事的英国作家罗德尼·戴尔在他1978年出版的《鲸之瘤》一书中生造了这一表达。从月球上能看到中国的长城；南半球的便盆冲水和浴缸放水时水流回旋的方向和北半球相反；鸵鸟在察觉到危险时不会逃跑，而是把头埋进沙子里。这些都是城市中流传的谣言，它们完美地诠释出人类叙事的力量。

口碑的力量

因为故事深深植根于人类的本性，所以它们倾向于表达出我们理性与感性的自我。因此，从研究的角度看，分析那些Y世代会自觉讲述的关于品牌的故事就十分有趣了。毕竟，品牌只存在于他们的头脑中。这一代消费者不会被动接受那些由公司讲述的品牌故事，他们共

同创造品牌的含义。“消费者一直手握控制大权，”匡威市场总监杰夫·科特里尔说道，“不过现在，他们拥有更多的工具来行使其控制权。他们可以用更快的速度、更多的途径获得信息，并能表达出自己的感受。消费者痴迷于成功品牌，成功品牌也尊重消费者。这类品牌在推广宣传中加入了诚实等人性因素。”对于营销人员而言，这意味着高声叫卖自己的品牌有多棒或者用起来感觉有多好的老一套做法已经不管用了。如今关键的是你得倾听这些年轻消费者的心声，懂得他们是如何把你的品牌融入他们的生活状态和生活方式的，并且还得提供与他们相关的有用的服务和内容，从而增加会话的谈资。好消息是这一代人聊天的主要对象就是品牌。凯勒·费伊集团在2 000多名13~17岁的美国青少年中做过“聊天跟踪”调查，结果发现青少年平均每周进行145次聊天，是成年人的两倍。他们还常常聊起自己看到的广告宣传。他们引用广告或媒体内容的次数比成年人高10%。该研究显示，苹果、美鹰傲飞、胡椒博士、雪佛兰和任天堂是青少年聊天中最常提到的品牌。他们最常提到的品牌类别有：媒体和娱乐（主要是电视节目的内容）、体育、休闲爱好、技术、电信、饮食等。Y世代使用在线工具（文本信息、即时信息、电子邮件、社交网络、聊天工具或微博）的人数是成年人的三倍。青少年关于品牌的聊天内容多半（58%）是持肯定态度的。

我们进行过青少年谈论品牌的研究，发现13~29岁的人群聊的更多的话题包括手机和运营商、各种游戏和游戏机，以及MP3播放器和汽车。15~17岁人群聊的则是便携式游戏机。女孩聊的更多的是美容护理和巧克力，男孩聊的则是啤酒和烈酒。无论是女孩还是男孩，他们聊天中提到不同品牌的次数平均都是2.5次。尽管网络一代的确比35岁以上的人群更多地使用线上媒体，不过，聊品牌这事86%仍发生在面对面的场合。日本做过一项基于1 700多名13~18岁青少年不同反应的研究，该研究表明面对面的口碑传播比移动设备能引发更强烈的品牌承诺感。Y世代中约有五成的人说过同龄人经常把自己使用产品和品牌的体验告诉他们。同样数量的人经常把自己的品牌逸事和朋友们分

享。20~29岁的青年中有多达43%的人甚至一直都在非常积极地推荐某些品牌。对于这一代人来说，口口相传，尤其是与同龄人的交谈，深深影响着他们的购买偏好。年轻人的聊天中有六成会改变其中一个参与者的观点。三次聊天中他们总有一次会撺掇别人去第一次尝试使用某个产品或品牌。因此，观察Y世代线上线下关于品牌的聊天内容是针对青少年营销的工作人员目前面临的一项重要的新任务。以品牌在会话中所占比例为衡量标准的口头传播正逐渐取代比如声音份额（某品牌相关的广告费用开销）等老派的关键绩效指标。

“现在的品牌必须越来越具有社交性，而且这不是说只要申请个脸谱网账号就可以了，”万事达国际组织前高级商务主管彼得·荣格在接受我们采访时说道，“与此相关的是要建立一个消费者社群，并发出有相关性和可信度的社交声音。年龄不大的消费者希望品牌能回应他们的评论，与他们对话。要让人们谈论你的品牌或服务的话，你得拿出诚意十足的承诺和约定。我们不停地问自己，凭什么他们得在乎我们的品牌，凭什么他们得分享我们的品牌。”

当然，社交媒体能让品牌与消费者的对话得以进行。“运动鞋的购买循环周期不同于人们日常购买的快速消费品，”杰夫·科特里尔说道，“因此，在每次购物之间，如果顾客会持续关注我们的品牌，那就一定有特别的原因。匡威在脸谱网上有3 800万粉丝，这让我们成为继可口可乐、红牛、耐克和奥利奥之后在该社交媒体上排名第五的品牌。匡威不仅是鞋类或服装类产品品牌，还是所有想通过新鲜有趣、休闲娱乐的方式彼此互动的粉丝交流联络的网络。我们把SXSW（西南偏南——每年一度在得克萨斯州奥斯汀市举办的酷感十足的交互式音乐电影节）的报告加进与用户的聊天内容中。Instagram上有75万张图片都标注了‘匡威’的标签。这一切都反映出人们想通过Instagram的镜头来展现个性与创意。”科特里尔在采访中总结道：“让品牌变得炫酷万分的不是品牌本身，而恰恰是众多消费者。”

5 000个案例研究

要想了解一个成功品牌经久不衰的秘诀，唯一的办法就是去倾听Y世代对品牌内涵创意性的理解。因此，我们在欧洲不同国家——英国、德国、法国、西班牙、瑞士、荷兰和比利时——邀请了5 000名14~29岁的调查对象。我们请他们按三项不同的产品类别来分享他们对最喜欢和最不喜欢的品牌的感受：

- 服装
- 手机
- 甜食（巧克力棒或糖果）

然后我们随机从某一类产品中挑出他们最心仪的一个品牌展示给他们看，并邀请他们写下一个关于那个品牌的小故事，不少于750字，内容不限。

品牌年轻化的五大成功要素

通过文本挖掘技术，我们研究了有关这三大类别的5 000个故事，再加上在过去数年对Y世代已有的研究与实践，这一切都证实了最受年轻人欢迎的品牌具有的五大共同特征包括品牌酷感、品牌真实性、品牌独特性、品牌认同感以及品牌幸福感。这五个特征将增强青少年品牌在Y世代市场的成功概率。为方便记忆，我们用CRUSH代表这些Y世代眼中的要素，它们是所有成功的青少年品牌的基石。

• 品牌酷感：对于这代人而言，酷品牌意味着什么？如何才能打造出酷品牌？费心于此的动机是什么？

• 品牌真实性：品牌真实性是让人从各种时尚潮流中辨识出哪些是历久弥新的品牌的一个重要特征。对于Y世代来说，获得品牌真实性的方式不同于之前宣扬产地、传承或历史的传统方法。

• 品牌独特性：建立在具有持续性的品牌DNA基础上的清晰定位会提升品牌对青少年的影响力。这代人正在一个碎片化的世界里热切地追求着那些固定的品牌。但是，在一个大多数创新产品仅仅过几个月就被抄袭的环境里，你如何宣称自己的品牌是独一无二的呢？

• 品牌认同感：Y世代只有觉得某个品牌像朋友的时候才会同它产生情感上的共鸣。也就是说，你的品牌应该反映他们各不相同的生活方式。更好地了解他们的特征将会让你的品牌在接受年轻人多样性的同时融入他们的生活。

• 品牌幸福感：这5 000个故事中几乎80%都极具情感色彩，其中幸福快乐是最常表达出来的感觉。受欢迎的青少年品牌懂得如何利用积极情绪，规避消极情绪。

为了在全球范围内证实CRUSH五要素，因赛咨询公司在2011年初进行了一项大规模定量调查。我们采访了全球16个国家的4 065名15~25岁的青少年。在提供了33个不同品牌特征的列表中，“酷感”在Y世代心中连前五名都没进。这并不是说酷感对这代人不重要，我们将在第3章解释这一点。品牌酷感是各种属性以复杂的方式混搭在一起的结果。Y世代绝不会仅仅因为某一品牌很酷就买下它，现在的青少年对市场营销太了解了，因此他们很难被糊弄。当Y世代谈论起他们喜爱的品牌时都会不约而同地分享同样的品牌属性。图2–1显示出世界各地的Y世代眼中最主要的品牌特征。

为了让这一代新的消费者接纳自己，各品牌应有专属的风格（这是酷感和独特性的一部分），传递一种积极的情感体验（幸福感），紧跟时尚潮流（酷感）。此外，来自16个国家的Y世代共同青睐的那些品牌的名声很好，真实可靠（真实感），独一无二，可以引起共鸣（品牌认同感）。尽管全世界不同地区名列前茅的东西都差不多，但是某些属性在某些区域更加重要。美国和俄罗斯更看重品牌是否走在最前沿。俄罗斯和中国更重视品牌的好声誉，其中，中国青少年最倾向选择那些真实可靠、激励人心的品牌。在巴西和印度，各品牌还得让人体会到安全感，同时，巴西相当认同品牌在生态保护上的投入。

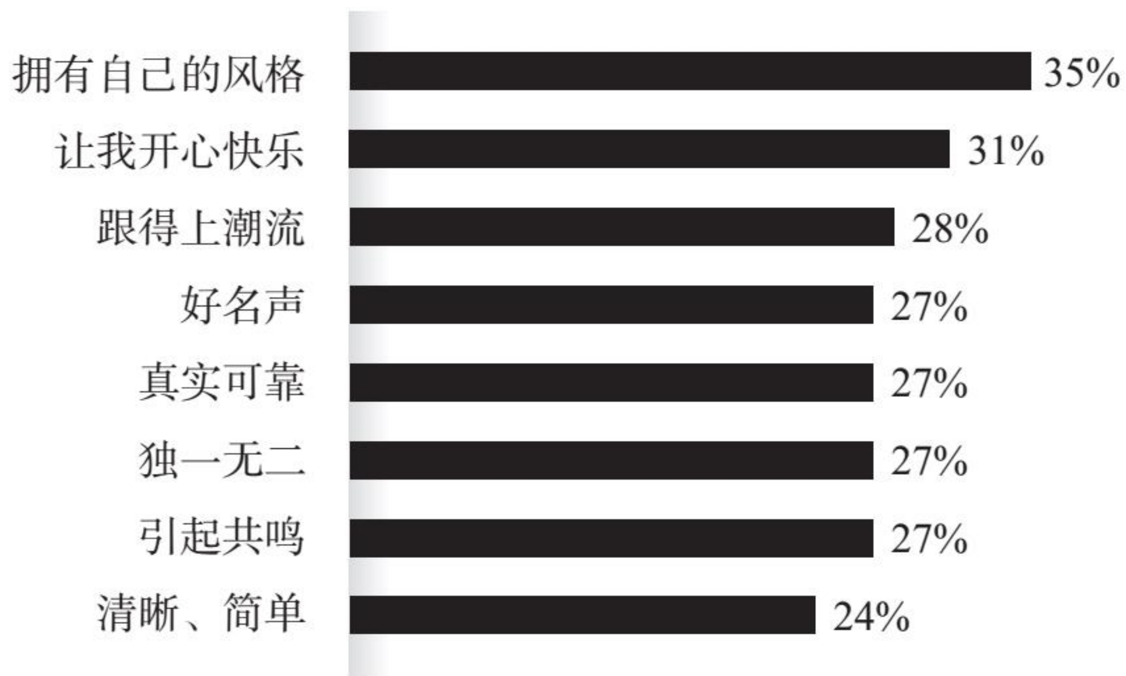


图2–1 世界各地Y世代眼中主要的品牌特征

品牌影响力：跨越品牌平等的一步

我们在研究中把所有受欢迎品牌和不受欢迎品牌的CRUSH得分同该品牌的实力联系起来，从而衡量CRUSH中每一个要素的影响力。本书附录包含更多关于我们如何进行此类分析的信息。那些衡量品牌力

量的传统模型通常太过于关注品牌平等或品牌形象了。大多数情况下，它们主要考虑的是品牌意识、品牌形象和品牌忠诚度。近年来，人们会向他人推荐某个品牌的可能程度（也被称为净推荐值，即NPS）被追加为一个关键的品牌度量标准。因赛咨询公司开发了品牌影响力模型，休斯敦大学也参与其中。该研究发现了消费者谈论品牌的程度和品牌影响力之间有着清楚的关联性。品牌影响力是指品牌满意度、推荐度和近乎完美的程度形成的一个综合体，它是你的品牌持之以恒、历久弥新的保障。

图2–2概括地展示出CRUSH五要素是如何促成这种品牌影响力在年轻人中发挥作用的。本书附录源于我们的研究成果，呈现的是CRUSH每一个要素的具体影响力。

如果Y世代高度评价某个品牌的每一项CRUSH要素，那么该品牌的形象就会得到提升，他们也会谈论这个品牌。品牌形象和品牌评论都会对品牌力量（品牌影响力）产生相当积极的影响，从而确保某一品牌在相当长的时间内都会赢得这一代变幻莫测的消费者持续热捧。正如图2–2中虚线箭头所示，我们还发现，年轻人的品牌认同感与该品牌的影响力之间存在很强的直接关联性。

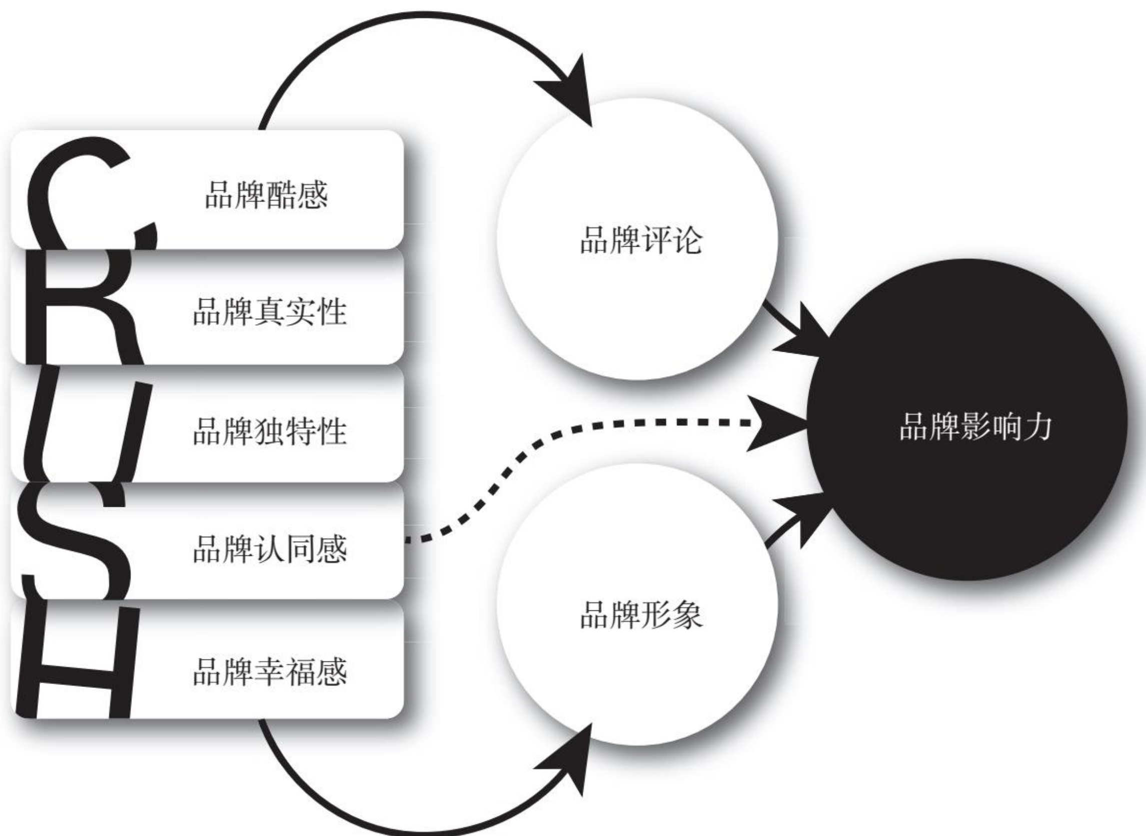


图2–2 CRUSH的成分

我们用两个案例来说明CRUSH模式吧。案例一讲述了埃斯普利特努力重建与年青的一代的关系。尽管埃斯普利特传承了强烈的加州特色，拥有与众不同的灵魂，但是这一服装品牌对年青的一代的魔力一度丧失殆尽，尤其是面对像永远21、优衣库、霍利斯特、普里马克等众多新兴竞争对手的时候。案例二也许不为我们所知。“戒烟行动势不可当”活动旨在通过把积极情绪作为品牌评论和行为转变的主要驱动力来将年轻烟民转变为非烟民。这一欧盟有史以来最大的反对吸烟活动曾荣获欧洲艾菲奖金奖以及最佳广告宣传创意奖。

年轻化让品牌焕发新活力

埃斯普利特：找到重新连接Y世代的方法

20世纪60年代末，苏茜和道格·汤普金斯夫妇是在一辆大众牌小汽车上兜售服装的，他们的总部位于两人在旧金山的公寓。当时，苏茜是埃斯普利特时装系列的创意设计师，道格是财政主管。1979年，约翰·卡萨多设计了埃斯普利特的品牌标识。卡萨多曾任扬罗必凯公司的广告艺术总监，也是为苹果公司设计品牌标识的智囊。20世纪80年代埃斯普利特发起了一场“真实的人们”活动，由著名摄影师奥利维耶罗·托斯卡尼承担该活动的拍摄工作。1998年，埃斯普利特创立旗下专属年轻人的衍生品牌“edc”。2012年2月，因持续亏损，埃斯普利特宣布关停北美所有零售店。

“埃斯普利特曾是20世纪八九十年代的一个炫酷品牌，如今在Y世代看来，它更多的是父母的购物场所，”埃斯普利特前高级副总裁兼品牌和新业务总监约根·安德森说，“埃斯普利特曾一骑绝尘、引领时尚，它的品牌标识、宣传照片、各类活动在当时都酷劲十足。不过，就像其他不少公司一样，当创始人离开的时候，他们的价值观也几乎一并消逝，所以我们现在必须重新建立和这些价值观的联系。首先要面对的问题就是设计，要创造出最为亮丽、最具灵感的系列作品。公司的产品设计在德国的杜塞尔多夫进行。虽然那里是总部，但是我们必须从世界各地吸收灵感，所以我们在伦敦和香港也建立了设计工作室。同时，你必须接受的事实是公司之外有许许多多才华横溢的设计师，他们都有可能为公司献计献策。为了创建业内最富灵感的商店，我们目前正在招聘行业中最优秀的设计人才、建筑师和视觉艺术家。当一切就位后，你就能谈论公关、市场营销，以及如何向年轻消费者讲好品牌故事的方法等问题了，同时，故事的讲述方式要能让年轻人开始有所感悟，并且愿意把它作为社交货币分享出去。

“当人们听说让·诺德（创意总监）和我自己从H&M跳槽到埃斯普利特时，他们都以为我俩打算合作担任时装设计师，把在H&M做过的

东西复制、粘贴过来。不过事实当然不是这么一回事了，因为每个品牌都有自己的传承和目标。埃斯普利特不是H&M，前者与时装T台无关，而是要用激情四射的方式带来属于当下的服装。它是一个以人为本的品牌，不仅关注人们的外表，也关注我们身边发生的大事小情。我俩决定加入埃斯普利特的时候，这家公司的精神气质和思想内核令人惊叹，我们二人要挑战自我，不断尝试重新建立或者说重新创造一个埃斯普利特，它不是某个复古的品牌，而是一个能让人产生共鸣感和现实关联感的品牌。这是因为人们有一种需求，希望品牌能让自己容光焕发、感觉良好。模特吉赛尔·邦辰加盟的品牌推广活动（见图2–3）迅速让埃斯普利特重新回到了人们的购物选择范围，进行这一活动是因为许多女性完全不再光顾我们的店铺，至少不像她们以前光临得那样频繁了。所以我们着手去寻找一位天生丽质的美女，人们一看到她就能联想起埃斯普利特的加州传承。我们希望她能作为女性代表展现出她本身的魅力，而非只是展示出她模特的一面。埃斯普利特的核心理念是，如果你感觉不错，你看起来就很不错，与矫揉造作的时装T台无关。邦辰完美地契合了这样的标准。在商业电视广告中，她像一个普通人一样聊起了时尚、品质、可持续性、颜色和爱。当然，埃斯普利特关注的是成千上万自信满满的女性，而非邦辰一人，所以我们正逐步围绕这一位自信女人的典型代表构建新的品牌特色，不过我们在起步时仍需要这样一个强有力的形象来吸引大众的目光。



图2–3 吉赛尔·邦辰加盟埃斯普利特品牌宣传活动

“我认为品牌需要更多地与消费者建立情感共鸣。比如，当你在互联网上购物时，你甚至都体会不到逛街购物的感觉，因此促使人们用谷歌搜索某个品牌的其实是该品牌的情感力量和感情共鸣。你需要的是一个超越产品本身的品牌，是一个社群，像苹果做到的那样几近是一种宗教信仰。当史蒂夫·乔布斯重返苹果公司时，他把产品目录上200多个产品砍到只剩10个，加大对核心竞争力和产品的关注，在这两点上给用户带来完美体验。所以，关键在于倾听消费者的心声，弄懂他们的需求与梦想。他们知道每个品牌所面临的挑战的解决之道。在埃斯普利特刚起步时，我们进行了一项关于该品牌的全球范围大调查，其中包括消费者的购物地点和动机，以及他们打算如何创立自己的品牌，从而了解他们对我们的期望。苹果了解到消费者觉得电脑和智能手机操作起来太过复杂，于是他们创造出了连5岁大的孩子都能使

用的用户友好型产品，设计上既富美感又有差异化表现。埃斯普利特的问题部分在于品牌情感和灵魂的缺失。你走进一家店铺，没有任何感觉，店铺有的只是产品，这种情况相当普遍。苏茜·汤普金斯是业内创立可持续生态环保系列时装的第一人，之后每个人都跟随她的脚步。她的丈夫道格拉斯是一位环保人士，在1965年和他人共同创立了‘北面’这一品牌。20世纪90年代，埃斯普利特发起了一场活动，号召大家‘少买一点’，只买所需之物——与其买上三件T恤衫，不如只买你真正喜欢的那件。我曾在董事会上与道格拉斯和苏茜以及他们身边的人就品牌多次探讨过对埃斯普利特品牌DNA的理解，道格拉斯·汤普金斯说，‘财政部门的那帮人说我搞那种活动真是疯了。这就是我最终决定离开公司的原因。他们只谈发展，但是我们只有一个地球，我们不能总去发展壮大。一旦发展比你所做的事和你做事的方式更重要，它就变成了贪婪。而如果你做产品的方式能与人们产生共鸣，做得也比别人好，那么结果就是你能卖出产品，能挣到钱’。

“那么，在了解该品牌的历史后，我们要开始说一说与其内涵一致的几个小型活动项目。例如，在澳大利亚进行的一个项目要求牧羊人允许绵羊吃新鲜的草，四处自由活动，并禁止他们对绵羊使用割皮防蝇法。基本上，当你的羊群情绪不错时，你就会得到更高质量的羊毛，品质几乎相当于羊绒。埃斯普利特未来5年都打算从这类牧羊人手中收购这种羊毛，等到澳大利亚都了解这一点后，其他的牧羊人也有望改变他们的牧场。这说明市场经济和环保志向是能携手同行的。产品会给人更好的感觉，拥有更高的品质，而产品背后的故事也会带给人们更棒的穿着体验。渐渐地，在向顾客讲解的过程中，我觉得他们之所以喜欢上我们，不仅是因为这些时装，也因为我们做事的方式，不仅是因为我们做了什么，也因为我们是如何做的。他们喜欢的是我们采取行动、关怀周遭的方式。现在，我们的工作是把埃斯普利特带回过去，找回它曾经的样子。当时位于加州的整个公司建立在集体思想上，坚信群体力量大于个体力量。公司名称也源于此。他们在与平面设计师、时装设计师以及来自世界各地的人共同从事加州的各个项

目。他们遥遥领先于那个时代，拥有最前沿的思想。我认为一种地区性的维度仍然的的确确有其作用。例如，星巴克是一个全球连锁品牌，它在世界各地看起来都一样，不过也许在日本时它应该更具有一点日本特色，在比利时的话应该更带一丝比利时味道，以此类推。人们对那些满世界都一样的国际品牌和购物商业街会感到厌倦。每个城市总会突然冒出一个新地方，在那里你能找到当地的设计师和人才。我认为当前人们越来越能接纳具有地方特色的创意作品了，无论这些新意是与食物有关，还是与服装店有关。当埃斯普利特要开新店时，我们都会尽力把地域元素融入诸如店面设计和建筑风格。当然，我们希望新店能反映源自加州的品牌风格，所以店面总会采用天然材料、绿色植物，不过也会带有一些地域特色（见图2–4）。挪威捕捞到的三文鱼，先运到泰国加工，再运到瑞典销售，这可不是我们想要的。因为这不是保护地球资源的可持续性方式。在时装产业中，这种可持续性可能意味着服装的生产、制作和销售在同一个国家进行。例如，一个瑞典品牌就是'瑞典制造'的。"

埃斯普利特采取的新方法显然用到了CRUSH五要素：从品牌独特的内核出发，注重从设计到生产直至购物体验和推广活动的每一个微小的细节，以此建立起品牌的真实性。最终，埃斯普利特期待通过曾经有过的情感纽带重新找回与Y世代的情感共鸣。

"戒烟行动势不可当"活动

每三个欧洲人中几乎就有一个人（1.58亿人或32%的人）吸烟。吸烟依旧是欧盟内导致可预防性死亡和疾病的罪魁祸首。每年有65万欧洲人死于吸烟，另有1.9万人死于被动吸烟。研究表明，平均有31%的欧洲吸烟者在过去一年至少尝试过戒烟一次。此外，研究也显示，为戒烟付出的努力不是总有收获。一直以来，各种让烟民戒烟的活动大多关注的都是如何采取禁止和恐吓的策略从而达到目的。年复一年

的反对烟草运动已经让人们认识到吸烟的坏处，让人们知道吸烟习惯可能给自己的健康和未来带来负面影响。与此同时，人们把自己锤炼得能尽量过滤掉那些可怕的信息。欧盟委员会从2002年起就发起了一系列戒烟活动。第一次活动“无拘无束说出‘不’”从2002年持续到2004年。第二次活动“帮助：为了无烟的生活”从2005年延续到2010年，活动关注的是预防吸烟、戒除吸烟和被动吸烟，尤以15~25岁的欧洲青少年为目标对象。



图2–4 埃斯普利特的新店

“戒烟行动势不可当”活动关注的焦点从吸烟的危害转换成戒烟的益处。该活动原计划在欧盟所有国家持续进行两年半的时间。现在，这一活动带来一种旨在支持长期戒烟动力的积极信息。重点不是用坏消息来吓唬年轻人，而是集中在人们戒烟后发现的积极向上的新生活。活动表现出对戒烟者的尊重，把他们描绘成鼓舞人心的楷模，以此激励正在吸烟的人戒烟。有戒烟想法的人不仅是戒烟活动一开始就

要面对的人群，而且现在已经不需要再让他们明了戒烟的必要性。当前的挑战是找到恰当的动力让他们确实能够把戒烟的意愿转变成实际行动。除此之外，该活动还在戒烟方式上提供实际的帮助和指导。在顶尖科学家、心理学家和交流专家的共同努力下，iCoach诞生了。iCoach是一种线上工具，它带领吸烟者完成5个阶段的任务。在此过程中，吸烟者会获得动力、建议和提示，每天还会收到一封电子邮件，这一切都是为了帮助他们将戒烟坚持下去。研究表明，25~34岁的人群更有可能吸烟，同时仍有可能通过戒烟减轻对身体的危害。很显然，正因为如此，上述活动的目标人群就是年轻的吸烟人士。因为像慢性病或癌症等疾病的负面影响基本上都没有明显表现，加上年轻人通常都认为自己不会得那些病，所以Y世代的人不太容易受恐吓策略影响。

活动里积极、新颖的信息出现在国内外多种形式的活动和公共关系中，包括纸媒、音视频（电视和证言式推广）和网络（陈列式广告、广告横幅、搜索引擎、社交媒体）。有些国家还根据本国具体的需求和动力调整活动的积极信息。比如斯堪的纳维亚的女性可能更关心戒烟给健康带来的好处，而比利时的青少年也许对戒烟会带来的经济上的好处更感兴趣。所有的宣传渠道目的都是把人们的注意力引向网络，访问者很快就被引导进入iCoach计划，从而将自己戒烟的意愿转化为实际行动。现在信息和素材都相当容易获取，欧盟不再是向青少年进行宣传的唯一渠道，他们本身就可以在群体内相互分享一切。有趣的素材浮出水面：真正戒烟者自己的故事，这些人拥有真实的梦想和抱负。脸谱网提供给人们分享、评论这些故事的空间。人们把它当作一个中心平台，用29个页面记录下所有相关行动。脸谱网用户被发动号召起来分享照片（其中还有世界顶级摄影师约翰·兰金），这样就可以找到那些愿意同全世界的人分享他们戒烟故事的活动大使。征求故事的号召像病毒扩散一样快速被用户分享转发，并像种子一样被反对吸烟、注重健康和运动的博主种在人们心田。讲述个人体检的故事被用在那年秋天的宣传浪潮中，获胜者成为活动代言人。纸媒和电

视媒体的广告宣传把戒烟者的成就打造得光彩夺目，并在跨区域电视频道、欧洲体育台和欧洲新闻台播放。品牌推广公司Goviral和视频技术公司EBuzzing也参与到利用网络进行证言式推广这些成就的行动中来，以期扩大普及面，增加对话的可能性。同样，所有媒体都将用户引导到网络上，访问者可以迅速在iCoach的数字平台上注册，开启自己的戒烟之旅。600万欧元的预算被分为三部分使用：纸媒（49%）、电视媒体（17%）和数字媒体（34%）。这笔预算将惠及欧盟27个成员的1940万25~34岁的吸烟者和3.473亿成年人。

“戒烟活动势不可当”活动纸媒宣传

戒烟者看起来更好

告别苍白的肤色和手指上的点点黄斑，迎来更加白皙的牙齿和更为闪亮的头发，戒烟就是世界上最有效的美容疗法。

戒烟者旅游机会更多

停止吸烟就是开始存钱。一包烟8欧元，一天一包，一年几乎就是2 920欧元。省下这笔钱的话，你可以拥有一个很棒的假期，享受到棕榈树、热带水果鸡尾酒，以及无数令你难忘的经历。来年又有这么一笔钱，如此一来，年复一年，直至生命终结，多少个美妙的假期在等待着你啊，尤其是考虑到不吸烟的人寿命更长。

戒烟者更富有

20支一包的香烟价值8欧元。这并不便宜，不过一般的欧洲人都负担得起。假如你一天吸一包烟，那么每周你就得花上56欧元，这依然不是一笔大开销。接下来我们算算一年的花销吧：365 × 8 =2 920欧元。哇！这可超过了欧盟人平均每月的纯收入啊！所以如果你从现在开始戒烟，就意味着你每年可以额外得到一个月的工资。

戒烟者焦虑更少

非常奇怪的是，吸烟者感觉焦虑紧张的时候通常会点上一根烟，这其实并不合理，因为尼古丁是一种刺激物，它帮助你的身体向血液中释放肾上腺素，从而使你更加焦虑。此外，吸烟成瘾很难让人放松。所以你还是平静下来，放下手中那根香烟吧！

戒烟者更自信

戒烟绝非易事。所以戒烟者通常对自己感到非常自豪，他们理应如此。这是个了不起的成就，自我感觉良好有什么不对吗？通过戒烟这件事，你已经表明你绝不是个半途而废的人。你的朋友和家人也会为你感到骄傲。对了，你的气味更好闻，看起来也更棒了，这也会让你更自信。

戒烟者更好闻

停止吸烟后，你闻起来就不再像一根香烟或一个烟灰缸了。这就是个大进步。对于吸烟者，闻起来像香烟或烟灰缸不是什么大问题。他们的房子、衣服都是这种气味，所以他们觉得这种气味闻起来既熟悉又舒服。如果你在室内吸烟，你的孩子们身上也会散发一股子烟味。但是对于占欧洲人口71%的非烟民而言，你身上的烟味就是臭味！

戒烟者更健康

老生常谈，赞同。但每年有65万欧洲人死于与吸烟有关的疾病这一点也不是什么秘密。事实上，他们中仅有少数才刚步入老年。戒烟者在健康方面的受益包括肺活量增加、精力更旺盛、呼吸系统感染概率降低等。戒烟者在癌症、中风，以及心血管疾病方面的风险也会减少。

戒烟者更自由

这是一个自由的世界，没有人逼你戒烟。想想看吧：还有什么能让你去打扰完全不认识的陌生人，或者火急火燎地寻找一个打火机，或者在餐厅下一轮餐点的间隙偷偷溜出来，或者对长途旅行焦虑不安，或者把你长时间困在医院的病床上？所以为什么不在有能力的时候逃离这种处境呢？

戒烟者睡眠质量更好

年轻的时候，吸烟不会让你整夜失眠。不过上了年纪后情况就变了，已受损的呼吸系统让你在早晨感觉更加疲惫，而你晚上抽的香烟让你的身体分泌过多的肾上腺素，让你更加难以入眠。

成为戒烟者，让戒烟行动势不可当

如果你能改变吸烟的习惯，你将无往不利。戒烟者身体更健康，感觉更年轻、更自信。

他们看起来更棒，闻起来更好，更富有，更乐观。从根本上说，戒烟者的势头不可阻挡啊！

我们提供的免费健康指导平台iCoach也能帮助你成功戒烟，30%的用户都已戒烟了。

请访问网站www.exsmokers.eu，让你的戒烟行动势不可当。

事后测试结果显示，那些通过电视、横幅广告或纸媒看到这次活动信息的吸烟者表示他们的确对此感兴趣，想了解更多的信息，并从中获得了一些新的正能量。电视媒体的宣传做得尤为出色。公众中大部分人体会到了活动的新意，尤其是吸烟者，他们发现了不少新鲜元素。看过活动宣传的吸烟者中超过50%的人认为这次活动在戒烟这个问题上说出了新东西。该样本的大部分人（76%）相信这一新方式会

让更多的人停止吸烟，而且更大比例的人（80%）觉得此次活动比之前的宣传戒烟活动做得更好。此次活动的事后测试清楚地表明该活动在吸烟者和非吸烟者中都产生了积极结果，其中44%的吸烟者和36%的非吸烟者表示他们谈论过这次活动。此外，与此次活动有关的对话中97%都是正面积极的。平均有18%的年轻吸烟者在看过活动宣传后会把它推荐给别人，平均28%的吸烟者开始考虑戒烟。电视和纸媒是最有效的媒体。平均有20%的吸烟者表示他们看到活动宣传后访问过网站，这表明他们主动搜索了更多的信息。2011年6月15日至10月31日，www.stopsmokingcoach.eu网站的访问量超过了100万人次。注册页面的访问量达到359 545次，其中40%的访问者确实在iCoach上注册了。

“戒烟行动势不可当”活动知道应该如何与Y世代交流。正如CRUSH模式中H（品牌幸福感）代表的含义一样，与Y世代的交流中最重要的就是积极正面的情绪和幸福感，而非一味强调吸烟的负面影响。这种正向积极的方法，加上口头传播的力量和点对点的对话，使得活动大获成功。“为欧盟委员会策划的‘戒烟行动势不可当’活动在许多方面都是独一无二的，”本次活动策划机构盛世长城布鲁塞尔分部前任主席马克·米基利斯这样评价道，“不仅是因为它的策略——推广戒烟的好处而非聚焦吸烟的坏处，还因为它覆盖的范围——在欧洲27个国家开展。该活动也建立在创新的基础之上，它通过免费线上健康教练iCoach为吸烟者和戒烟者提供实际帮助和支持。活动体现出的创意和经事实证明的效用得到了欧洲艾菲奖的认可。这对于一个心系社会的广告人来说是多么自豪的一件事啊！”

打动年轻人

我们倾听了Y世代最喜爱的品牌的5 000个故事，从中了解到这一代挑剔人群选用的品牌拥有五大基本要素。为了便于记忆，我们用CRUSH来表示成功的青年品牌具备的这些成分。在本书之后的章节中，我们会逐一解释CRUSH的每个成分会如何帮助你的品牌与新一代消费者建立更紧密的关系。深入的研究和案例分析将带给你创造酷品牌的灵感。尽管开发一个酷品牌是打入年轻人市场非常重要的第一步，但是能让酷品牌的热度在这一代挑剔的消费者心中经久不衰才是更加耗费心力的事情。接下来的各章将重点讲述如何让你的酷品牌在Y世代中热度不减、经久不衰的方法。

实践品牌年轻化的要点

Y世代最爱的品牌都具有以下五大要素：

- 品牌酷感（C）
- 品牌真实性（R）
- 品牌独特性（U）
- 品牌认同感（S）
- 品牌幸福感（H）

它们会对品牌形象和品牌评论产生影响，同时品牌形象和品牌评论将在相当程度上决定品牌影响力。

CRUSH模式提供了一个已经证实的品牌推广方法，将有助于你的酷品牌在这一代挑剔的消费者中保持热度。

第3章

品牌酷感

好好跟方仔学学吧……方仔是干吗的啊?

他很酷……这就对了……就是得酷嘛……

这是塔伦蒂诺执导的影片《低俗小说》最后一幕中由塞缪尔·L.杰克逊扮演的角色对一个出现在小餐馆里的抢劫犯说的话。这部电影无疑是史上最酷的一部犯罪题材电影。阿瑟·赫伯特·方扎瑞利，也就是“方仔”，是亨利·温克勒在美国情景喜剧《欢乐时光》中扮演的主角的名字。

方仔的酷劲不仅来自他的穿着打扮（永远都是那么一件黑色皮夹克，里面搭配一件白T恤，再穿上一条牛仔裤。哦，别忘了他那总是梳得整整齐齐的头发，还用发蜡定型），还表现在他走路、说话的方式上。方仔是一个意裔美国人，骑着一辆摩托车，高中就辍学了。他和周遭所有魅力十足的女人都有过一段浪漫的关系，这让他声名狼藉。不过这个有着风流浪子之称的汽车修理师也有些别的本事。他能一拳砸下去就修好阿诺德餐馆里的自动唱片点唱机。他在他所谓的“办公室”，也就是阿诺德餐馆的男士卫生间里解决掉朋友的大部分麻烦

事。不管是修好唱片机，还是搞定麻烦事，方仔最后都会来上一套标志性的收尾动作：打个响指，翘起两根手指，再配上一声“哎呀”。

自动唱片点唱机的音乐，他的外表、本事、动作和语言，所有这一切叠加在一起塑造了方仔酷酷的形象。事实上，社会学家们很快就能发现这些特征与青春期的青少年为获得同龄人的认同感而使用的符号代码之间有相似之处。在青春期这个令人尴尬的时期，青少年特别在意自己的外表，他们认为所有人都在不停地观察他们的外表和行为。不得不经历的生理剧变和与之相关的情绪波动使得他们非常重视认同感符号代码和行为。对他们而言，酷就等同于一套有辨识度的身体运动、姿势、面部表情和声调，这一整套元素让他们在同龄人中具备战略性的社会价值。多伦多大学符号学教授马塞尔·达内西在他的《酷：青春期的符号与意义》一书中重点关注了青少年为获得同龄人的认同感而使用的衣着符号、发型、语言、音乐品位以及其他一些符号系统。

在本章中，我们要探讨的问题有：“酷”对于今天的年轻人意味着什么？品牌如何能够打入年轻化的世界并打造出一个酷感十足的身份？这是CRUSH模式的第一步，它将对你的品牌与Y世代建立联系产生影响。

“酷”的定义

媒体数量越来越多，各种风格层出不穷，所以现在给“酷”下一个定义要比从前难上千百倍。尽管人们对“酷”的理解是主观的，但它肯定有着某种钦佩、赞赏或者至少是认同的感觉。音乐电视网曾请我们调查年轻人心中最酷的品牌是哪些，不过当时我们仍不确定双方的思想是否统一。最令我们感到困扰的是Y世代描述炫酷事物的方式。我们能否只是问他们觉得哪些品牌很酷呢？又或许“酷”这个字不再是代

表“酷劲十足”的恰当字眼了。事实上，年轻人使用的俚语一直不停地变化着，每一代人都喜欢在语言上将自己和上一辈人区分开来。现在的确有不少“酷”的同义词：超棒、时尚、时髦、流行、顶呱呱、超级酷、带感、酷毙了、特好、帅呆了、有范儿、原生态……由图3–1可见，其中某些词是时代精神的典型产物。如果你想紧跟Y世代最新使用的俚语，那就到推特上看看井号（#）标签吧：“#Y世代俚语”“#G世代俚语”“ #Y世代语言”。音乐电视调研部的研究员们经常使用这些标签，他们的研究还基于对年轻人进行的日常访问实践。

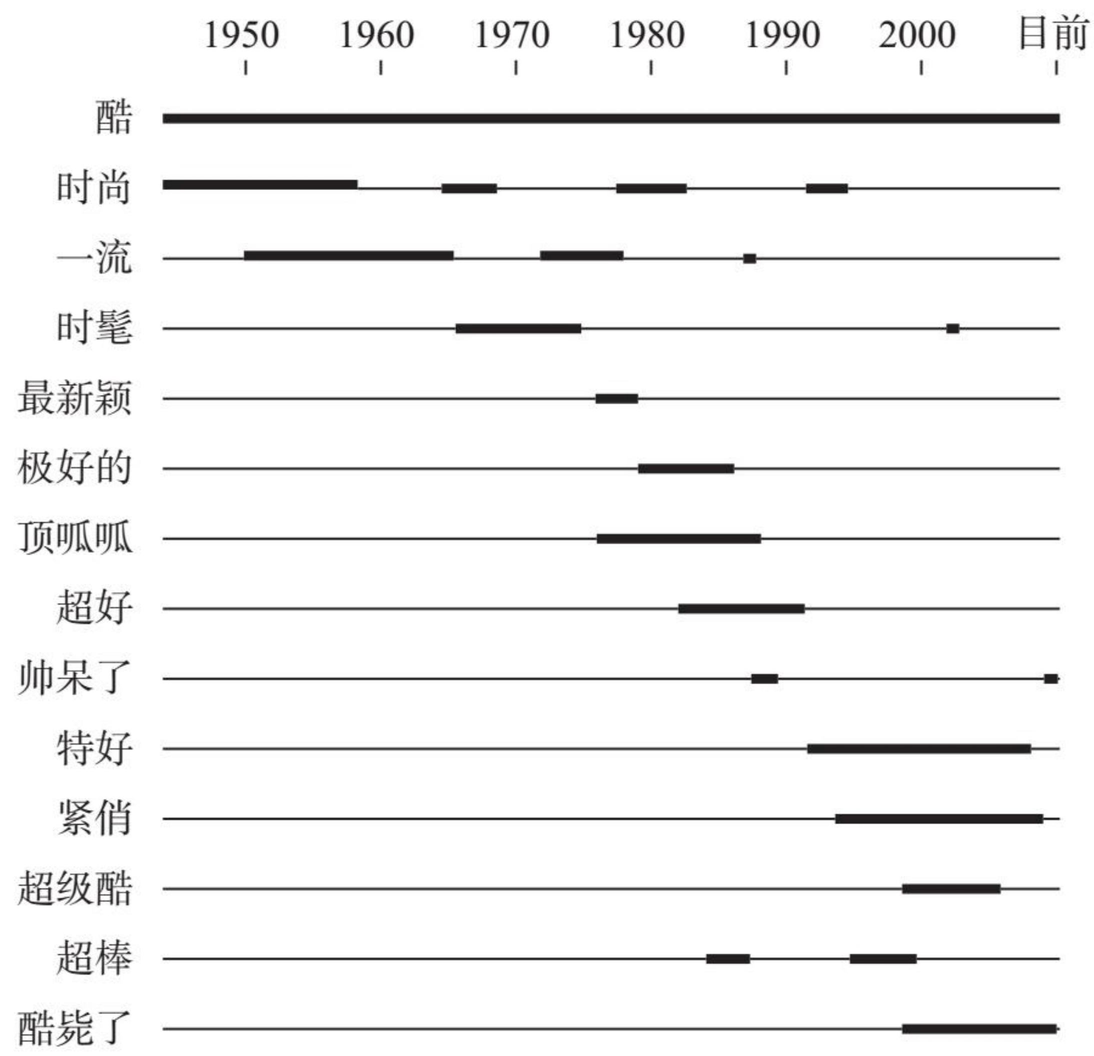


图3–1 “酷”的同义词

似乎在所有这些词中，“酷”才是突破代际交替，让每一代人都使用的词。我们曾邀请500位Y世代年轻人帮助我们了解哪些表示某人或某物很酷的词语正流行。该研究的第一个结论是，我们发现每个人都能用自己的言语解释“酷”这一概念。他们不知不觉就提供了39种不同的理解。多数人（29%）认为“酷”只不过是“有吸引力”或“有趣”的同义词。其他人提到的内涵意义还包括“时髦”（15%）、“不断更新、标新立异”（10%）、“时尚”（6%）、“原创、独特”（6%）、“令人愉悦”（4%）和“流行”（3%）。看看这些描述，你会发现大部分和产品、品牌或活动有关：必备用品或潮流尖货。六成年轻人甚至认同酷与不酷由广告宣传决定。不过有12%的人指出“酷”的另一种含义：一种放松的状态或性格，这一点和个人或榜样有更强的关联性。在辅助机构中，我们发现“酷感”的三个关键维度都得以证实。如果某个品牌具有吸引力（51%），有新颖性和原创性（55%），那么Y世代就会觉得它很酷。和酷感相关度最低的外延意义包括：“傲慢”（4%）、“奢华”（8%）和“另类”（13%）。我们对最后一项最感兴趣，因为最开始人们对酷的理解明显要比现在Y世代给出的定义更前卫、更另类。这批受访者中仅有11%的人，大部分是13~19岁的男生，认为有必要为了追求酷感而犯规或叛逆。

这些发现让我们确信“酷”依然是用来和这一代人探讨酷品牌的恰当词语。市场调查公司Ypulse在美国进行过的类似研究为我们在欧洲的研究结果提供了背书。无论男女，超过四成的青少年和大学生经常用“酷”形容他们喜欢或者为之兴奋的东西。超过半数的人觉得“酷”就是外表、态度或风格。1/3的人认为“酷”是产品的一部分。大多数Y世代认为酷感是一种个人、具有主观色彩的东西，因此受别人影响的程度会很轻。Ypulse还调查了当前“酷”的同义词。虽然年轻人想到的词语超过了50个，其中包括“了不起”“非凡无比”“吊炸天”“紧俏”“潮爆了”，最常用的还是“超棒”“酷毙了”“特好”“太神奇了”。

测“酷”晴雨表

穿上合适的衣服，紧跟最新的潮流，让自己看起来很赞，这样做也许能让你显得很酷。不过，酷劲是学不来的，它更像是某种性格特征。定义了年轻人的酷感标准的主要来源为朋友（61%）、电视广播（32%）、杂志（29%）、广告（26%）和音乐节（23%）。对于13~19岁的人来说，广告、音乐人、音乐视频是更有价值的酷感来源。测“酷”晴雨表中最不重要的是职业运动明星和体育赛事。当这群青少年被要求独立说出他们认为最酷的人的名字时，他们的朋友（23%）以微弱优势领先歌手（20%），而歌手似乎又比演员（11%）酷得多。仅有2%的年轻人（大部分超过20岁）认为自己很酷。运动员、政治家和自由斗士几乎未被提及。多数受访者还指责老师和父母属于一点都不酷的一类人。不过父母们不用过于担心，因为在被视为榜样人群的名单里，父母占据绝对高位，关系亲密的朋友也只能紧随其后。在20岁以下的人群中，国际巨星也被认为是学习的榜样。

“酷”的原型

我们从欧洲5 000名Y世代讲述的品牌故事中找出了14个预测品牌酷感的典型特征。按照重要程度，这些酷感元素依次为时尚、地位高、声誉好、成功、有创意、有趣、令人愉快、有自己的风格、常变、奢华、清楚地代表着X（X=具体的主张或定位）、时代感、诚实和复古。

品牌如果和“便宜”“让人烦”之类的概念扯上关系，其酷感就会大打折扣。一切又回归到这样一些因素：是否具有清晰、一致的品牌规划，或者说品牌DNA是否拥有令人愉悦的独特风格，是否能不断推出激动人心、新颖独特、体现规划的创意。其实就是指公司或品牌的自我重塑。靠模仿别人是做不到这一点的。一家公司或一个品牌要想重

塑自我，就得从自身内部开始做起。这种基础建设与追求酷感毫无关系，它强调的是与Y世代这一对外部刺激上瘾的群体建立并保持关系。因赛咨询公司在16个国家的4 065名Y世代成员中进行了“风靡世界的酷感”调查，调查结果显示，匡威位列全球酷品牌榜榜首。平均有60%的年轻人觉得这个品牌“很酷”，甚至“超级酷”。在巴西，认为匡威“很酷”的人群比例甚至达到了74%，而耐克在酷感认同上为59%，稍高于阿迪达斯（54%）和彪马（47%）。2001年初，匡威破产，并被鞋类收购公司（Footwear Acquisitions）收购。随后，在2003年，耐克购买了这一品牌。重获新生的匡威一直强调其独特的品牌DNA和对创意人士的吸引力。

匡威：实践中的基层营销

1908年2月，马奎斯·米尔斯·匡威在马萨诸塞州的马尔登创立了匡威，这一品牌是基层营销的典范。匡威于1915年开始生产帆布篮球鞋，两年后全明星款篮球鞋进入市场。1922年，篮球运动员查尔斯·H.泰勒抱怨脚痛，匡威聘请他担任销售员兼品牌大使。1934年，全明星品牌的标签上加上了泰勒的签名。查尔斯·泰勒于1969年去世，离世前不久还在为匡威工作。“查尔斯·泰勒的全明星品牌设计具有标志性的运动鞋版型，该设计最初的目的是制作运动专用篮球鞋，后来在20世纪六七十年代受到美国反主流文化的摇滚艺术家的青睐。”匡威市场总监杰夫·科特里尔在接受我们采访时说道，“作为一款成本和销售价格都不高的鞋来说，匡威从某种程度上成为朋克摇滚风的‘标配’。起初，因为匡威的目标是成为一个运动品牌，所以它要抵制这种趋势，其做法是无视音乐家和艺术家等创意人群具有的强大吸引力。这些人认可匡威，并把它当作展现自我的象征。”但在过去10年间，匡威懂得了自身的品牌内涵和意义。“消费者穿上匡威的那一刻，炫酷的事情就

会随之而至，”科特里尔说，“最重要的是那些穿着匡威鞋的人以及穿上鞋后的人所做的事。”

当然，匡威及其产品在100多年间一直在发展进步，但都是围绕着相同的品牌规划和内核进行的。“所有品牌都需要发展创新，如果不这样做，就会陷入故步自封的困境。”杰夫·科特里尔说道，“可口可乐和李维斯都有自己的标志性产品，同样，匡威也有自己不变的经典。不过为了保持品牌酷感，我们在比如颜色、洗涤、布料、印染、风格以及与艺术家和设计师的合作关系等方面的确有创新之处。10~12年前，匡威出售的全明星系列基本上是红色、白色、黑色和蓝色的。现在，我们每个季节都会推出成百上千种新款式。”

想想查尔斯·泰勒全明星经典款、多鞋舌款、双鞋舌款、高帮靴款、夜光款以及近年来许多别的款式吧！匡威每年在全球卖出超过7000万双款式多样的鞋子。2015年夏，匡威宣布推出一款升级版的鞋子，在原有基础上改进了舒适性和支撑性，并将其命名为第二代查尔斯·泰勒全明星款。经过重新设计后，鞋子内部包括了Lunarlon缓震泡棉、提升透气性的有孔式仿麂皮内衬，以及带衬垫的鞋舌和鞋领。除了新增的缓震部分和足弓垫，鞋上的改变还包括黑白色拿铁鞋眼，绣上了标志的小牌，以及和鞋子颜色匹配的鞋带。尽管第二代升级版的零售价格提高了20美元，但是在头几天后就宣告售罄。杰夫·科特里尔在采访中向我们提到了匡威品牌推广的四项原则。

匡威品牌推广的四项原则

1.不要赞美自己，而要赞美消费者。匡威应该把镜头转向品牌的拥趸，而非自己，要关注他们正在做的事情，帮助热爱匡威的粉丝在镜头前展示自我。在如今的市场营销和品牌推广中，你应该承认消费者既聪慧又老练，他们掌握着你的品牌的成败。

2.要有用处。运用你进行市场营销的投资来帮助你的消费者，让世界变得更加美好。位于纽约布鲁克林的“橡胶制造”是匡威自有

的音乐工作室，一直以来，它都为音乐家和艺术家免费提供录音机会。帮助正冉冉升起却无法负担录音棚费用的青年才俊，这是匡威与创造性人才建立联系的方式。在伦敦，匡威拯救了位于牛津大街的100俱乐部而成为另一个很棒的范例。100俱乐部是一个具有标志性的音乐殿堂，许多朋克摇滚乐队，如“性手枪”，都在此献上了历史性的演出。俱乐部濒临破产之际，匡威与其所有人达成了一项为期4年的合作协议，协助俱乐部继续经营下去，同时不要求俱乐部改名或在场地内增加任何醒目标志。不过，匡威要求俱乐部每个月要主办（并在线直播）两三场演出。这让匡威有机会把消费者带到俱乐部里去亲身感受比如保罗·维勒、桑蒂戈德、污点乐队以及其他许多音乐人的演出。

3.不要租用，而要拥有。匡威没有采取传统的提供赞助的方式用金钱换取声誉，相反，它希望能对文化做出贡献。匡威相信这一改变的推动者正是广大消费者。比如“艺术家三人，金曲一首”这一平台正不断让素未谋面、风格各异的艺术家齐聚一堂，共同创作新颖独特的音乐。匡威把这样的单曲当作专辑一样进行推广发行。迄今为止，匡威已进行过7次类似的合作了。创作作品的主题由艺术家自行选择。

4.融合多样文化。匡威重视多样化，创新精神无处不在，不分年龄、性别、种族、背景、风格……

2015年，匡威推出了“由你制作”活动，并收到了人们画在自己穿的运动鞋上的上千幅作品。聚光灯下不再是匡威自己的产品，也不是穿着匡威鞋的明星。这次，匡威在东京、柏林、圣保罗等国际大都市展示的是街头流浪儿、业余音乐家和普通艺术家的创意作品。这些作品也出现在了纽约熨斗区的画廊中和匡威的社交媒体传播途径（如Instagram和脸谱网）上。“由你制作”活动与匡威运动鞋一起共同赞颂人们表达自我的行为，这种行为是消费者部分展现自我性格的方式。

提升品牌的酷感

一些最酷的品牌

1.最酷的手机品牌

- 苹果 8.3/10
- 三星
- 诺基亚

2.最酷的软饮料品牌

- 可口可乐 7.7/10
- 芬达
- 冰红茶

3.最酷的能量饮料品牌

- 红牛 7.1/10
- Burn
- NALU

4.最酷的彩妆品牌

- 妮维雅 7.0/10
- 欧莱雅
- 美宝莲

5.最酷的鞋类品牌

- 耐克 7.4/10
- 匡威
- 彪马

6.最酷的牛仔裤品牌

- 迪赛 7.9/10
- Replay
- 李维斯

7.最酷的游戏机品牌

- 任天堂家用游戏机Wii 7.8/10
- 索尼家用游戏机PlayStation 3
- 微软家用游戏机Xbox 360

我们已经了解到用“酷”这个字来调查能够触动Y世代内心的品牌确实是个不错的选择。不过真正决定酷感的到底是什么？是品牌的吸引力、新颖性，还是原创性？年轻人看待人的酷劲和品牌酷感的方式是否相同？品牌的酷感是否取决于产品类型？我们对300名18~24岁走在时尚最前沿的年轻人在酷感方面的体验进行了为期一周的日常跟踪调查。在“炫酷运动鞋日记”中，他们把自身体验分为三类：“成功”，指的是想变酷并成功酷起来的物或人；“失败”，指的是竭尽全力想变酷，但以惨败告终的物或人；“碰巧成功”，指的是不经意间就出乎意料地酷了起来的物或人。

接着我们要他们把自己的体验分门别类（人、音乐、体育、电视、品牌、产品等），说明一下为什么有些体验很酷，有些体验不酷，并上传一些图片、视频或音乐。对于我们来说，如果要为酷感体验的内核开发度量，那么年轻的参与者们就得在酷感、努力程度（想要变酷的明显意图）和以下五个维度上对自己的体验分级：

- 原创性
- 流行度（对同龄群体的吸引力）
- 前卫感
- 吸引力（个人好感度）
- 热门话题价值（是不是年轻人乐意和别人聊起的东西）

总共有500个体验被记录下来：成功的体验占42%，失败的为30%，碰巧成功的是28%。在图3–2中，你可以看到绝大多数18~24岁的年轻人讲述的内容都与人有关（具体来说是那些过度努力想变酷的人）。

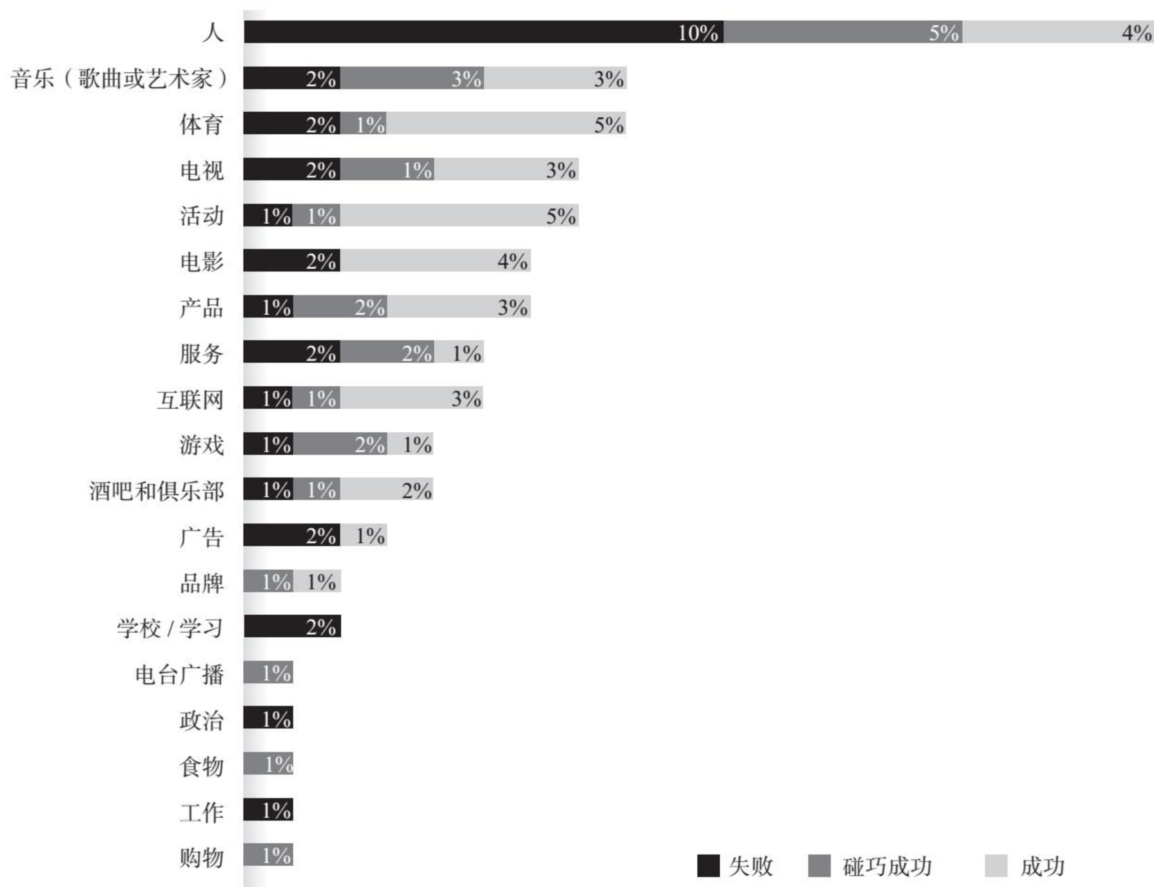


图3–2 酷感体验分类：成功、失败、碰巧成功

以下就是18岁的劳拉和我们分享的关于人的成功与失败的体验。失败："我妈和我很亲近，有点像两姐妹。不过她有个习惯，总要陪我逛街。我倒是无所谓，但让我觉得不舒服的是，她总爱挑和我一样的衣服。这就像是她偷走了我的身份一样。我觉得这一点都不酷，也不是她那个年纪的人该做的事。"成功："我一直都在电视上看讲述碧姬·芭铎一生的节目。她真的很酷。她为拯救和保护动物所做的一切都很酷。"

为了找到一个全面完整的酷感公式，我们在搜集到的500个体验故事基础上对酷感进行了估量。六个变量中有三个对酷感得分有影响，也解释了将近80%的酷感体验。

如图3–3所示，我们把整个Y世代酷感公式分成了三个部分：22%的原创性+23% 的流行度+55% 的吸引力。由于这一公式估算的是人群、音乐、活动、产品、品牌等不同元素的酷感，所以我们得证实它对于产品和品牌也同样有效。在一次大规模的跟踪调查中，1 500多名青少年（13~29岁）需要对他们所知的35个类别的品牌在三大酷感决定性方面做出判断。

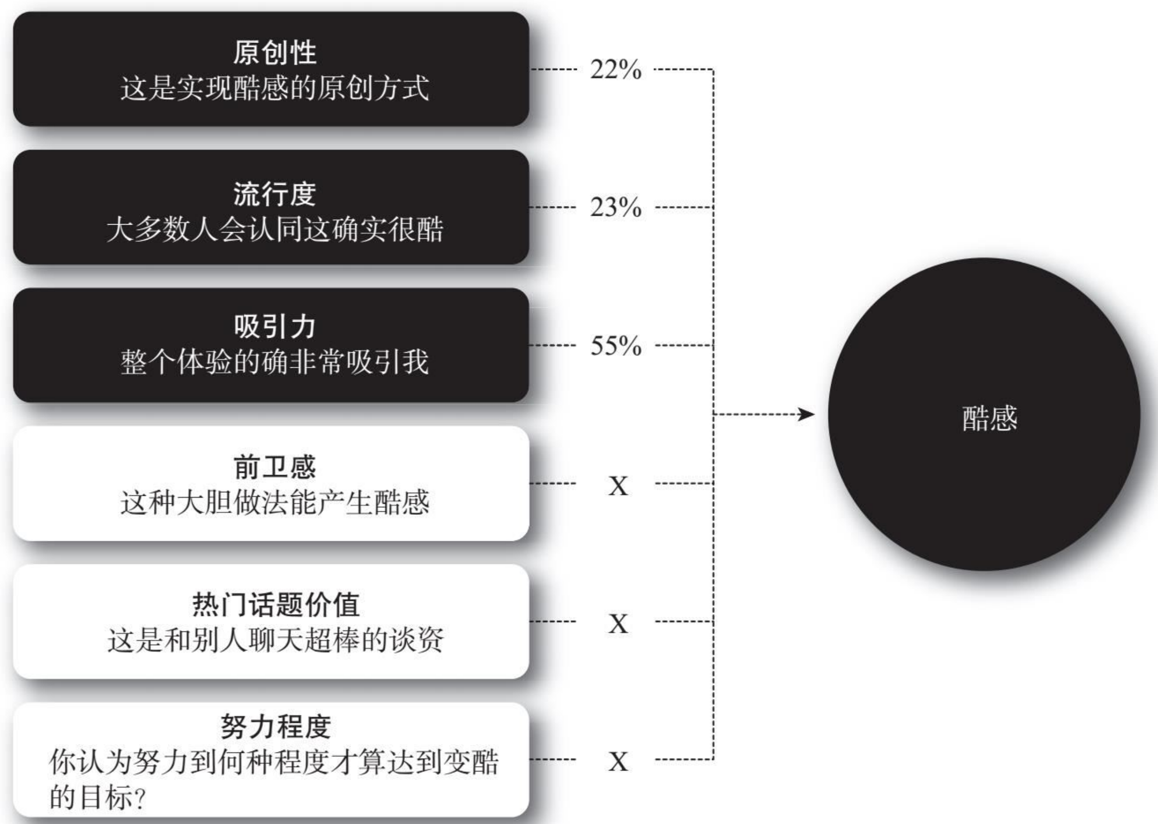


图3–3 神奇的酷感公式

对于涉及的375个产品和品牌，酷感公式略有区别：流行度同样重要（23%），不过原创性对酷感的影响力（38%）上升，而吸引力的重要性（43%）稍稍下降。这一公式让我们知道，在吸引力或流行度上得分较低，缺乏酷感的品牌可以首先通过努力提升其原创力，比如在产品创新或交流方面，来增加自身力量。更高程度的原创性会对品牌酷感产生积极影响。

“年轻人购买品牌是为了发表某种身份宣言，”美国箱包公司Eastpak（欧洲、中东和美洲）前市场主管让–雅克·马尔滕斯说，“不过，如果人人都来效仿这种宣言，相关品牌就会成为主流，这时那些潮流先锋就会继续转向另一些比较非主流的品牌。这说明各品牌为了避免发生此类情况就需要不断进行自我更新。新的产品或各方面的革新能帮助你构建崭新的故事情节。对于Eastpak来说，这就意味着我们的产品既要适应新需求，比如笔记本电脑套，又需要用时髦的新材料、颜色，以及同身处艺术家工作室的艺术家合作来更改设计。”

在与“设计师抗击艾滋病协会”的合作中，Eastpak邀请全球130位设计师为慈善义卖进行专属创作。Eastpak还组织了一场名为“城市背包——24小时背包之旅”的设计比赛，比赛邀请各地富有创意的年轻设计师探索背包和城市生活之间的关系，并重新定义对背包在美学和功能方面的需求。六名决赛者——其中三名由专家团选出，另外三名由大众选出——要设计出体现自己的理念的一款背包，并放到网络上接受票选。胜者将获得5 000美元的奖励，所设计的背包会由Eastpak生产制造。“Eastpak成为代表高中生的品牌，这和我们之前的设想有出入，我们希望品牌的目标人群是稍稍年长一些的用户。”马尔滕斯说。为了将Y世代中20~28岁的人锁定为目标人群，Eastpak在其交流活动中加入了新鲜主题“你最近一次尝试新鲜事物是什么时候”。这一想法旨在激励人们为实现梦想而生活，重新像年轻人一样思考。做点疯狂的事，探索世界，取得你还未曾获得的成就。“这与Y世代积极乐观的精神和他们想要实现个人梦想的需求不谋而合。”Eastpak前市场主管说道。2015年该品牌邀请知名服装设计师让·保罗·高缇耶设计包含七个背包的限量款系列，部分销售金额归设计师抗击艾滋病协会所有。

不同品类的“酷”是不一样的

酷感公式的各个维度会因为产品类别的不同而不同。

例如，从表3–1中可以清楚地看到，如果产品类别具有与同龄人分享使用的功能（游戏机、薄荷糖、口香糖、啤酒、烈酒），那么它的酷感公式中流行度的比重就更高。而具有私人使用功能——无论是小吃（软饮料、快餐、薯片）、电视台，还是时尚产品（牛仔裤、运动和时装品牌）——的产品类别，它们的酷感更多地来自对个人的吸引力。像产品品位、风格或内容等特征通常是这种吸引个体力量的驱动元素。

表3–1 不同类别产品的酷感公式

	吸引力	流行度	原创
总体平均值	42%	20%	38%
游戏机	37%	29%	34%
薄荷糖	41%	26%	33%
口香糖	40%	25%	35%
啤酒	43%	25%	32%
烈酒	43%	23%	34%
软饮料	49%	22%	29%
快餐	51%	9%	40%
薯片	47%	18%	35%
电视台	48%	19%	33%
牛仔裤	48%	14%	38%

有些类别创造酷品牌的难度更大

如果你不是在时尚领域工作的人，你也许会问：“要让年轻人觉得我的产品类别很酷难道是件特别容易的事吗？”我们曾经问过人们哪些东西（产品）或人酷起来的难度要相对小一些。得到的回答可以分为五种。表3–2中的数字代表的是酷感差点指数（CHI），也就是认为某一类别容易产生酷品牌的Y世代人数减去认为该类别很难产生酷品牌的Y世代人数后的数值。CHI为负数就意味着认为某类别很难产生酷品牌的年轻人人数比认为该类别容易产生酷品牌的年轻人人数要多。有时候，不需努力就能轻易变酷。比如，朋友、音乐、音乐家和演员很快就会让人觉得“酷”。就像人一样，有些东西天生就比别的东西具有更多“酷潜力”。手机、牛仔裤、游戏机和鞋子这些产品在年轻人中的酷感地位很高。与此相反的是，银行、临时就业机构、旅游经营者以及咖啡和茶的品牌很难吸引年轻人发挥想象。

然而，要给这些产业中的品牌进行分类并非易事。酷品牌不是只存在于炫酷的产品类别中。以薄荷糖为例，这个类别的酷感差点指数为–15%。不过，费列罗的薄荷糖品牌嘀嗒糖人气特别高，每10人中就有7.5人觉得它很酷。此外，虽然有的类别在年轻人中的酷感地位不低，但是其中的品牌却几乎无法从中获利。比如斐乐这一品牌，所属类别（体育品牌）很酷，但无法成功地把这一酷感转移到品牌上。然而，像咖啡/茶和熟食这些更难让年轻人觉得酷的产品类别却能通过关注自身的原创性来提升得分，表3–1能表明这一点。这就驳斥了一种先入为主的观点，即认为牛仔裤或某一款游戏成为酷品牌比起银行或某一个早餐麦片品牌成为酷品牌要容易得多。对于表3–2上排名最后的那几个类别来说，要带来让Y世代觉得酷的产品也许更难。对于表上排名最靠前的几个类别就容易多了，因为整个类别都“酷力”四射，不过，来自同一类别中其他酷品牌的竞争当然也更大。“不酷”的类别更容易用意想不到的宣传活动、激励活动或创新思想来让Y世代受众大吃一惊并为之叫绝。水这一类别的酷感差点指数仅为–22%，我们不妨把它作为具有挑战性的例子吧。一直以来，伟图矿泉水都在鼓励一种健康的生活方式，并于2015年3月发起了一场“沙发变球鞋”的创意活动

来强调这一理念。消费者可以寄来一张家中旧沙发的图片或沙发的一片布料。伟图矿泉水把入选的前50套沙发改造成了很时尚的球鞋。该品牌还为法国人发起了一场大规模的竞赛活动，奖品包括200双鞋（专门为活动推出的五个不同款式）、T恤衫，还有一个用再生聚酯材料做成的书包。

表3–2 酷感差点指数

手机（移动设备）	65%
牛仔裤	56%
游戏机	51%
鞋	51%
软饮料	47%
电视节目	44%
时尚品牌	41%
体育品牌	40%
电视频道	38%
时尚连锁	36%
照相机	35%
薯片	20%
香体剂	19%
烈酒	16%
啤酒	12%
快餐连锁	12%
能量饮料	11%
运动饮料	10%
巧克力棒	5%
健康食品连锁	3%

鞋类连锁	2%
口香糖	2%
化妆品	–1%
移动电话运营商	–5%
护发产品	–11%
果汁	–12%
薄荷糖	–15%
早餐麦片	–18%
水	–22%
电动剃须刀、剃刀和刀片	–23%
熟食	–25%
旅游经营者	–33%
咖啡 / 茶	–37%
临时就业机构	–48%
银行	–53%

澳大利亚保险品牌AAMI曾力争将安全驾驶打造成一种很酷的行为，从而吸引年轻消费人群。他们设计了一款安全驾驶应用程序，可以通过全球卫星定位系统跟踪车辆来测量像车速、制动、电话使用、出行距离等一系列驾驶行为。驾驶员在驾驶10次、里程超过300公里后就能获得积分，并能收到不同的小贴士。他们能在一块面板上查看自己的分数，并与亲朋好友的得分相比较。有一个驾驶员获得了澳大利亚最安全驾驶员的称号，因此获得了10万澳元的奖励。AAMI设立了不同的项目计划来推广这一应用程序。首先，安全驾驶网站发起了多种多样的活动。访问者可以在脸谱网或推特上与朋友们进行“驾驶员大比拼”，比试出谁才是最安全的驾驶员。他们可以完成一个小测试，看看自己的驾驶技术和哪位明星相似，比如憨豆先生，或者詹姆斯·邦德。他们还可以自己编造新闻故事来恶搞一下朋友们。其次，他们也

投放了许多由奥美集团澳大利亚分公司制作的电视广告。最后，当地喜剧演员哈米什和安迪在YouTube上发布了两人的“驾驶员大比拼”。AAMI把安全驾驶变成一种让人自豪的行为，同时其表现方式也非常吸引年轻人。

把酷感注入不酷的品类中

无论差点指数如何，打造酷品牌是每个产品或服务类别重要且可行的选择。就拿慈善这个具有挑战性的类别为例吧！2006年，名为“布鲁塞尔播音室”的广播电台（隶属公共广播公司VRT，是佛兰德斯另类青年广播电台的领军者）发起了“为生活，而音乐”的活动。布鲁塞尔播音室网络主管简·范·比森解释说：“活动的设想是在圣诞节前一周把电台三大主持人锁在位于‘学生城’鲁汶市中心的一栋暖房里，关上一个星期。三人组连续七天不得离开这所房子，仅以果汁为食，还必须按听众要求播放歌曲。点歌的个人或公司需要付费，这笔费用会捐献给我们与红十字会佛兰德斯分会合作进行的一项慈善事业。”

该电台吸引了众多年轻人参加进来，支持慈善。首期活动募集到270万欧元善款。随后几年间，布鲁塞尔播音室在鲁汶和另一些如根特、安特卫普这样的学生城为各式各样的慈善事业发起过多次慈善活动。起初那个疯狂设想带来的举动在规模上一年比一年大，活动也一年比一年多。“为生活，而音乐”不仅很快成为佛兰德斯统一的年度庆典，而且也很快变成了实力强劲的慈善品牌，其目标是提升人们对所谓“沉默的灾难”的意识，并为其筹集善款。“沉默的灾难”指的是那些未被世界媒体报道、未得到应有的关注和资金救助的紧急情况。例如，2011年底第六期“为生活，而音乐”活动关注的主题是腹泻，它是造成全球儿童死亡最主要的原因。尽管预防和治疗这一疾病毫无难度，但是在发展中国家中仅有39%的儿童得到了合理治疗。每年因腹泻导致严重脱水而死亡的儿童达150万人。缺乏安全的饮用水、干净的

公共卫生和清洁的卫生设施是引发这一疾病的三大主要原因。红十字会佛兰德斯分会正在纳米比亚、布隆迪、尼泊尔和莫桑比克等国修建水井与水泵，并通过角色扮演的活动改善这些地区的卫生状况。布鲁塞尔播音室使用了“我们的确一点儿都不在乎”这一具有典型自我风格的口号，在三座学生城的暖房中举办了一期令人惊叹的活动。作为活动举办地，三座城市都是历史名城（见图3–4）。2011年的“为生活，而音乐”活动不仅仅是一场广播秀，也是一次在线流媒体演出，还是覆盖全国的数字电视表演，甚至更多。如之前举办的数期活动一样，2011年的这期活动也推出了一首单曲，并在iTunes上销售。由著名漫画家们设计的贺卡里装有一张集合了该活动所有慈善单曲的CD（激光唱片），这样的贺卡在新闻报刊店有售。布鲁塞尔播音室还出售针织帽，同样，听众自己可以尽情组织各种以“为生活”为主题的赞助活动。让用户每使用盥洗室一次，就能通过一个基于四方网原则的移动应用程序签到一次，活动赞助品牌三星会根据用户积累的点数向“为生活，而音乐”活动捐赠相应的钱款。2011年的这期活动共筹款710多万欧元。令人难以置信的是，共有400万佛兰德斯人收听了“为生活，而音乐”节目，这几乎占到了该地区总人口的65%，而该电台的市场份额通常也就在11%左右而已。几乎有一半的佛兰德斯观众收看了活动的电视放送，70万人访问了stubru.be网站。将近2 400个由大众发起的慈善活动得以注册备案。

VRT内容战略和市场营销总监彼得·克拉斯在接受采访时解释了活动成功的三个原因：“第一，我们电台的音乐主持人态度非常真诚，十分投入。如前所述，他们为了让大家了解‘沉默的灾难’极尽所能。因此，他们的确值得大家敬重。第二，布鲁塞尔播音室有原创且相当打动人心的活动记录。尽管比利时是个相当小的国家，但是我们竭尽全力策划出了许多即便是在国际上也能脱颖而出的活动。我们与精品广告公司Mortierbrigade中创意十足的伙伴们合作，连续几年在戛纳国际广告节中收获了金狮、银狮和铜狮奖。2008年，我们甚至因‘口渴的黑人孩子’活动斩获钛狮奖。第三，这与我们为听众提供的一种能让他们

成为活动真正英雄的模式有关。既不是单纯地同目标群体搞好关系，也不是只想同他们建立关系，而是我们意识到听众理解了品牌的伟大之处，为他们提供飞翔的翅膀，让他们飞入聚光灯下。我们把这个叫作品牌的转换能力，并相信这一能力才是获取品牌酷感真正的驱动力。”



图3–4 布鲁塞尔播音室的“为生活，而音乐”活动

“口渴的黑人孩子”

这是“为生活，而音乐”的活动之一，旨在提升民众对非洲水资源短缺情况的意识，红十字会和其饮用水项目从中受益。“我们一直都在寻找解决问题的另一种方法，而不仅仅只是做个广告宣传。”广告公司Mortierbrigade的所有人延斯·莫蒂埃在接受《广告周刊》的采访时说道，“我们想找到一个更加直接的方式，让人们直面这个问题。”这家公司没有只是建立一个寻求帮助的场所，而是让一个名叫加埃唐的黑人男孩跑进电视直播室，突然抓起新闻播音

员或节目主持人面前放着的那瓶水喝掉，然后跑开（见图3–5）。“我们觉得这种行为能强调指出也许拥有一瓶水并不是那么寻常的一件事，我们想让大家清楚地知道还有千千万万的人喝不到这样的一瓶水。”莫蒂埃说。为了让主持人的反应尽可能真实，公司只提前告知了节目制作人，而直播主持人对此一无所知。“他们完全不知道会发生这样的事。”莫蒂埃说。他还补充道，要让这一计划悄悄进行“可不容易”，不过电台所有者，公营广播机构VRT，授权该广告公司进入包括政治、体育、娱乐等在内的五个黄金时段节目直播现场。



图3–5 “口渴的黑人孩子”活动

这次打断直播节目5~10秒的行动发生在12月某个星期的三天中，并被录制下来作为广告播放，广告中解释了行动策划机构及原因。这一行动激起了比利时公众的好奇心，于是在接下来的周一清晨，各个媒体纷纷讨论起电视节目直播中的奇异行为。相关电台和电视节目很快站出来承认自己就是活动策划者，同时公共服务宣传在善款筹集结束后仍持续了几周。

打造酷品牌的方法

组成产品酷感的要素很大程度上取决于产品类别。比方说，酒精类饮料品牌的酷感成分包括可靠性、仪式感、独特性和低调的市场营销。例如，杰克·丹尼威士忌的酷感取决于对美国特色坚定有力的继承，也取决于男性价值观、蓝调音乐和狂热崇拜等真实可靠的产品内涵。绝对伏特加虽然没有历史可以传承，但是它通过低调的市场营销、对艺术活动的赞助和限量版的包装设计（比如用到了黑色皮革或镜面玻璃），造就了极简抽象派主义的独特品牌形象。不要忘了，它的分销地点是经过选择的。苦艾酒最初含有非法的麻醉致幻剂成分，除此之外，它还有自己的饮用仪式，仪式中需要糖、勺子和火焰。饮用龙舌兰酒的仪式涉及盐和石灰。要让你的品牌酷起来，常用的手法包括：设立品牌专营权，营造稀缺性，定期推出惊喜，追求创新性和新颖性，广告宣传，以及有选择性地使用媒体。

专营权和稀缺性

成为酷品牌意味着消费者十分热切地想要买到你的品牌产品。在因赛咨询公司“酷感的意义”的调查中，我们询问了若干13~29岁的受访者，看看他们认为哪些可能的做法能提升产品或服务的酷感。56%的受访者提到这样一点，就是如果拥有同样产品的人数极少，那么这件产品就很酷。仅有12%的受访者持相反的观点：如果人人都有某样东西，那它才更酷。后一种情况在13~19岁的人群中更突出，这也表明在人生的这一阶段，人需要有同龄群体归属感，因此对普通品牌使用的需求也更大。45%的受访者说购物场所会影响品牌酷感。刺激购买欲最成功的方法之一是在零售渠道中设立专营权、营造稀缺性，比如商家在推出一款像家用游戏机Xbox 360这样的新产品时就可以这样做。根据你的品牌类别，你可以借鉴一个不错的做法，那就是推出更时

尚、更高档的一个系列，在更小的范围内销售，从而令品牌对创新型“酷族”的吸引力经久不衰。20世纪90年代末，意大利知名牛仔裤品牌迪赛建立了“风尚实验室”，年轻设计师在这里提出的各种想法作为旗舰店的时尚高端路线销售出去，这也成就了该实验室推崇时尚自由和创意自由的形象。2008年，风尚实验室被“迪赛黑金”取代。迪赛黑金是一个只适合少数人的休闲奢侈品牌，仅在迪赛高端时装店中有售。匡威在伦敦苏荷区卡纳比街有一家独立经营的旗舰店，该店出售的是更昂贵的产品系列和限量款的产品，这些产品仅在此店有售。

营造稀缺性的方法也是Snapchat和Vine这样日趋重要的实时交流工具或Meerkat和Periscope这样的实时流媒体直播的基础。几秒钟后就消失不见的内容比Instagram之类的平台上出现的成百上千条类似内容更加宝贵。如果个人信息消失，那它们就更加独特，而且肯定会引起你的注意。为了吸引Y世代消费者，设计师品牌不断提出更加透明的方式引领新品系列和时尚潮流走向顶峰。你可以在Skype、推特和Instagram上跟踪模特秀场后台发生的一切。2015年2月的时装周上，几个设计师品牌用一种全新的方式同年轻观众建立了良好的关系。它们实时展示了不同的时尚潮流，为年轻的追随者降低了门槛。迈克·高仕在推特、脸谱网、Instagram、Vine和拼趣上的追随者总计为2 500万，总能跟上社会潮流。这些品牌成为第一批在Instagram上付费打广告的品牌。因为它们很受年轻人群的欢迎，所以必须在每个相关的新平台上都表现得积极主动。它们还请Y世代极具影响力的肯达尔·詹娜和艾莉森·威廉姆斯参与进来。纽约时装周上，迈克·高仕在Snapchat的“故事记录”里分享了各式各样的内容：伸展台、后台和前排的照片。除了Snapchat外，他们还用流媒体直播了时装秀，人们也可以使用标签“@AllAccesKors”进入实时聊天版块。该标签在推特上出现了超过4 000次，社交网站数据分析公司Socialbakers表示，迈克·高仕是纽约时装周上一直占据社交媒体排名头号的品牌。

博柏利与日本通信应用程序“连我”合作，在伦敦时装周上用流媒体直播其时装秀。追随者可以使用“连我直播”这一移动直播功能观看

2015秋冬时装秀。博柏利制作了可以在线上聊天时分享的标签。每天大约有18亿标签在网上传送。比起西方世界，标签在日本更为流行，这是因为日本人更喜欢表情符号和文本信息。博柏利标签上的图案是可妮兔和布朗熊——线上最有知名度的兔子和熊——它俩都穿戴着博柏利经典的风衣和围巾。

快速时尚品牌Topshop为伦敦时装周创建了数字公告牌，实时更新最新潮流走势。在公告牌上，他们把符合标签内容的商店中的各种服饰物品和推特上的趋势结合在一起。如果追随者把其中一个标签用推特发送给“@Topshop”，他们就会收到一份与该标签表明的潮流趋势相符的购物清单。这些公告牌竖立在伦敦、伯明翰、利兹、利物浦和格拉斯哥的行人专用区，离附近的某一家Topshop店仅10分钟的步行路程，所以消费者可以拿着那份购物清单很快到达店铺，跟上时尚潮流。只有那些紧随公告牌和推特账户信息的消费者才能成为第一批买到最时尚的商品的人。Topshop的模特在登上伸展台前也会录下在Vine上播放的视频，之后Topshop会在社交媒体和网站上分享这些视频。这一系列主动的行为吸引到Y世代和Z世代的观众们立刻采取行动，实实在在地去接触这个品牌。

创新性和新颖性

尽管专营权和稀缺性能一时提升品牌的酷感因子，但从长远来看，它会毁掉品牌的销售收入。除非你有一个针对特定客户群的营销策略，否则在大多数情况下，大额利润的获得依然还是得靠客户大量购买你的产品，而不能仅靠那些革新消费者或者早期的产品采用者。这个从产品生命周期中突破而来的导入期被杰弗里·摩尔命名为“跨越鸿沟”。针对年轻人的品牌通常面临这样一个平衡问题：进入大联盟，但仍然保留可信度。当一个产品或品牌更趋主流的时候，那些潮流引领者——酷劲十足的人——就会放弃它，转而选择另一个产品或品

牌，这就可能造成之前那个产品或品牌酷感的丧失。为了留住这些革新消费者，你的品牌只需要保持创新性。连贯一致的改进、发展和变化会让革新消费者们对你的品牌一直兴致盎然。

苹果的iPod在2001年10月问世时因其原创的设计轰动世界，尽管如此，苹果还是推出了这一大受欢迎的便携式媒体播放器的系列产品，一共包括6个不同的款式，如基于硬件驱动的经典款（2014年底停产）、触屏款Touch（8年内6次升级）、可播放视频的Nano款（10年内8次升级）以及Shuffle款（10年内5次升级）。更不要提苹果最新的那些成功产品：平板电脑iPad（5年内4次升级，3个衍生产品：iPad Mini，仅3年内就进行了4次升级；iPad Air，两年内两次升级；全新的加大款iPad Pro），手机iPhone（6s和6s Plus推出后的前三天就卖出了超过1 300万部）。创新是保持品牌酷感的关键。可佩戴式健身追踪器越来越热门，对此，苹果在2015年推出了备受期待的相关手表，并迅速占领了2/3的市场。

贝恩咨询公司的布拉斯伯格和维什瓦纳特在美国进行过一项关于100个消费者品类的524个品牌的调查，该调查将1997—2001年的品牌年收入增长率与一系列市场因素联系起来，得出了惊人的结论。年收入增长率是平均比率三倍的优胜品牌不仅来自高增长品类，也来自低增长品类，既有新晋产品，也有老牌产品；既有大品牌，也有小品牌；既有高端品牌，也有平价品牌；既有领跑市场的品牌，也有跟随市场的品牌……让它们脱颖而出的只有两点：创新性和积极有力的广告宣传。优胜品牌至少10%的销售额来自在研发期间被引入市场的产品，它们有60%的可能性能拥有广告份额，这一比例远远高于同类产品的平均水平。创新在各个系列的属性、新产品配方、产品新定位或新包装等方面各不相同。纳贝斯克公司的奥利奥饼干是一个成功的典范。从1912年问世后的60多年间，奥利奥饼干只有一种，那就是常见的香草奶油夹心巧克力饼干。1974—1996年，纳贝斯克只推出了少量的新品种。不过，1997—2001年，该公司创新不断，相继推出了包括季节性口味饼干、一片式包装饼干等在内的许多新品。纳贝斯克每次

都会大力宣传推广新推出的产品。结果如何？1995—2000年，奥利奥平均年销售增长率为7.5%，是行业平均水平的4倍多。该品牌的全球营业额持续增长。奥利奥也许是全世界最畅销的饼干，2014年其销售额达25亿美元。奥利奥饼干在全球100多个国家有售，在发展中国家的销售额超过10亿美元。甚至还有地方把3月6日定为全国奥利奥日。除了美妙的味道和独特的设计外，该品牌让大众长期兴致不减的秘诀还包括推出各种各样不同的口味。比如，奥利奥有多种不同味道的夹心：花生酱夹心、薄荷味夹心、咖啡味夹心、西瓜味夹心和红丝绒夹心。喜欢奥利奥的人还发现了食用这个产品的多种新方法，如奥利奥油炸饼、奥利奥芝士蛋糕和奥利奥奶昔。麦当劳联合奥利奥就推出了一款产品——“麦旋风”。

广告宣传和媒体选择

36%的年轻人认为优质的广告宣传具有营造品牌酷感的力量。只有17%的人认为品牌酷感来自明星代言，同时，仅有12%的人认为天价广告费能带来品牌酷感。另一个值得注意的结果是，正如零售商会影响人们对品牌酷感的认知一样，承载了品牌广告的媒体也会影响该品牌在人们眼中的酷感形象。在像音乐电视网这样的音乐频道上播放的商业广告所具有的酷感（29%）是在普通青少年频道上播放的商业广告所具有的酷感（13%）的两倍，是在普通大众电视频道上播放的商业广告所具有的酷感的5倍。

可口可乐公司旗下第二大全球品牌雪碧经历过一段低速增长期，2010年，公司采取措施，让其重新焕发活力。百比赫广告公司以雪碧的品牌标志和它真实的感觉为灵感，推出了一个全球广告宣传活动，活动主题是“触发你的灵感”。它既指触发新思维的灵感，也指你品尝雪碧时感受到的那种全新的味道。第一支电视广告的主演是年轻的都市歌手德雷克，片中的他正在录音棚里录音，看起来一脸挫败。“我就

是找不到一点儿感觉。"他喃喃道，而后他喝下一罐雪碧，此刻，特效显示出雪碧改变着他的身体，之后，他突然就开始哼唱起了一首新的旋律。在中国和印度，当地的流行音乐明星和电影明星会取代德雷克来担当雪碧广告片的主演。"到2020年，全世界青少年人数将达到8亿，其中中国和印度就会占到3亿人。考虑到这一点，我们认为现在是启动雪碧全球推广活动的绝佳时机。"可口可乐公司首席市场营销兼商务主管约瑟夫·V. 特里波迪在接受《纽约时报》的采访时说，"可口可乐用到了大量的数字及移动元素，包括在sprite.com网站上和iPhone应用程序上的内容。"

炫酷广告的10条规则

酷品牌的广告似乎都很酷。在因赛咨询公司为荷兰音乐电视网所做的一项研究中，我们发现大众眼中某个品牌的酷感和该品牌的广告宣传执行有着很高的相关度（相关度为0.67）。我们研究了15个不同消费领域的315个品牌。荷兰Y世代认为最不酷的广告所属的类别包括银行、汽车、化妆品、旅行社、移动运营商、牛仔裤、快餐和时装行业，五大拥有最酷广告的品牌分别是喜力（啤酒）、可口可乐（软饮料）、比尔希中心（保险）、耐克（体育）和奥博汉（零售）。

我们把在广告宣传酷感榜上排名前1/4的品牌和排名后1/4的品牌进行了对比，发现前者的购买率是后者的两倍。根据对Y世代喜欢的电视广告的分析，我们可以得出炫酷广告的10条规则。

1.在每个广告中都坚守品牌DNA（要真实可靠）。百加得的广告，如《岛屿音乐派对》，讲的是夜生活、派对、社交联系。耐克在2010年世界杯上那段《书写未来》的广告，说的是历史上著名的足球队和足球运动员的故事。

2.有辨识度。紧跟年轻人的日常生活。想想比如男孩邂逅女孩（如零度可乐商业电视广告）或男孩女孩对着干（如喜力大冰箱广告）的主题。

3.幽默是带来快乐的关键。富有情感的（温暖的）幽默和滑稽的模仿（如喜力的商业电视广告《有天分的人》）对情感丰富的Y世代效果最好。

4.只要与年轻人的日常生活有关，奇幻主题的效果还是不错的。可口可乐的商业广告《快乐工厂》展现了一个奇幻场景，不过广告开头和结尾的场景都是真实生活中存在的自动售货机。

5."制造悬念，突然惊喜"规则：酷感十足的广告知道如何制造悬念，如何呈现突如其来的惊喜。那时你肯定很高兴你成功做到了，对吧？保险公司比尔希中心的广告《老爸真酷》是个中典范。谢谢你，菲尔·柯林斯，你激发了我的灵感。

6.音乐是答案。不过一定要用那些激动人心、节奏较快、有辨识度、朗朗上口的旋律，要么就像可口可乐、百加得、李维斯等曾经做到的那样创造属于自己的大热曲目。

7.赋予品牌情感色彩，丰富的情感色彩。但只能是积极乐观的情感，如幸福快乐的感觉……

8.运用短镜头、快速编辑和多个不同的机位取景。Y世代注意力集中的时间很短，他们确实习惯了3D技术带来的视觉魔法和特效电影、游戏以及视频片段。你可不想5秒钟就让他们厌烦吧！

9.像喜力的广告《像女人一般尖叫》一样制造一些有辨识度的噱头，这样会让观众对你的广告印象深刻。

10.在后续活动和广告中重复起用同样的主演和角色。承认演员能把品牌的熟悉度和可信度带给观众。奥博汉的广告中出现的店面经理总是同一个人。

Y世代忠于年轻化的品牌吗

在举办关于年轻人市场营销的研讨会时，我们常常听到品牌经理这样说：年轻人，尤其是Y世代的年轻人，很善变，他们也许不是最忠于品牌的人群。所以，你干吗要费力把财力和人力投入到这个群体上去呢？你干吗要费尽心力塑造品牌酷感呢？也许很快它就会消失得无影无踪！你还是得这样做，因为这显然是你在年青的一代心中建立和强化品牌竞争优势的重要途径。同时，正如我们在本章中已经阐述的那样，酷感意味着年轻人在当下和将来都会选择并购买你的产品，甚至你的产品价格很高，他们也会那样做。我们在第2章中了解到酷感是影响品牌形象、品牌评论和品牌力量的CRUSH品牌模式的重要组成部分。正如你在第1章中所读到的那样，Y世代确实成长在一个充满选择和体验的世界。这些刺激上瘾者不会轻易被打动，要赢得他们的忠诚绝非易事。不过作为一名做市场的人，这就是你的工作。他们是你的下一代消费者，对于大多数做市场的人来说，他们现在就是你的消费者。你应该在眼下就把握住每一个能让他们紧紧跟随你的品牌的机会。我们的确认为人们过分强调了年轻人对品牌的不忠，而弱化了其他年龄段的人群对品牌忠诚度的缺乏。Y世代由我们现今生活的时代所塑造，正如你自己一样。当我们就此话题发表演讲时，我们总喜欢问问那些还与初恋在一起的听众。在一家来了100名听众的公司里，这样的人通常只有一个……不仅是青年喜欢体验新鲜事物。现在是体验经济时代。尽管时常有文章指出Y世代不如其他世代的人忠诚，不过能证实这一论断的实证性证据几乎为零。

从一而终

我们采访了3 000名13~29岁的受访者，目的是更好地了解他们的品牌忠诚度。我们了解的第一个问题是他们会自然而然地信赖哪些产品或服务，并反复选择同一品牌。最高级别的单一品牌忠诚度（有且仅有一个忠心以待的品牌）存在于以下产品和顶级品牌中：

- 手机：诺基亚，三星，iPhone，索尼
- 软饮料：可口可乐
- 时尚体育：耐克，阿迪达斯，G-Star，比约恩·博格
- 计算机和电子产品：苹果，索尼
- 个人护理：吉列，妮维雅

你可以得出这样的结论——对于那些他们认为重要的品类，善变的这代人是能够坚守一个最爱的品牌的。不过我们仍然需要用正确的视角来看待这一现象。即便是拥有最高忠诚度的可口可乐，也仅有10%的年轻消费者将其作为唯一的软饮料选择。此时，最终的结论似乎是单一品牌忠诚度对于检验年轻人的忠诚度而言过于死板了。

忠于一部分品牌

因此，我们换了一个角度看问题。我们问的是，当他们在每个品类中做选择的时候，他们考虑过多少品牌。毫无疑问，Y世代由一个个的个体形成了一个忠诚的目标群体。如图3–6所示，在众多品类中，他们总在自己信任的几个有限的酷品牌中做出选择。这种现象在探讨消费者忠诚度的文章中被称为态度忠诚，这种忠诚已经取代所有年龄段消费者单纯意义上的行为忠诚。图3–7显示出每个种类中的品牌平均酷值和Y世代眼中品牌酷感的重要性之间的关系，由此，我们可以得出一定的结论。

在图3–7的右上部分可以看出，身份标志类产品（年轻人用来将自己的身份投射到同龄人身上的产品类别）显然领悟到了酷感的重要性。在这个区域中，出现了一个让人意想不到的类别：电子产品。因其大获好评的设计和iPad、MacBook Air（苹果公司一款超薄笔记本电

脑）以及iPhone等多款创意新品的加强，苹果成为助推该类别期望值的品牌。该品牌的酷感值为7.2/10，得分为业内最高。其他类别，如非酒精饮料和香体剂，依然无视酷感的威力。除了这一点，像可口可乐（7.9）和艾科/凌仕（7.1）等品牌的多年实践表明，在市场营销和品牌推广战略中是可以成功地采用酷感概念的。

在汽车行业中，仅有少数几个品牌积极瞄准年轻人群，比如宝马迷你。满18岁并取得驾驶证对于青少年来说意义相当重大。这一神奇的时刻给特定的市场营销活动提供了机会。幸运的是，这个类别中正发生着改变。在英国，梅赛德斯–奔驰为身高不低于1.5米的孩子开设了驾驶课程。雷诺用幽默的方式，利用父母和子女间亲密的关系，在电视上为Twingo这款以Y世代为目标消费人群的车进行了几次宣传活动。

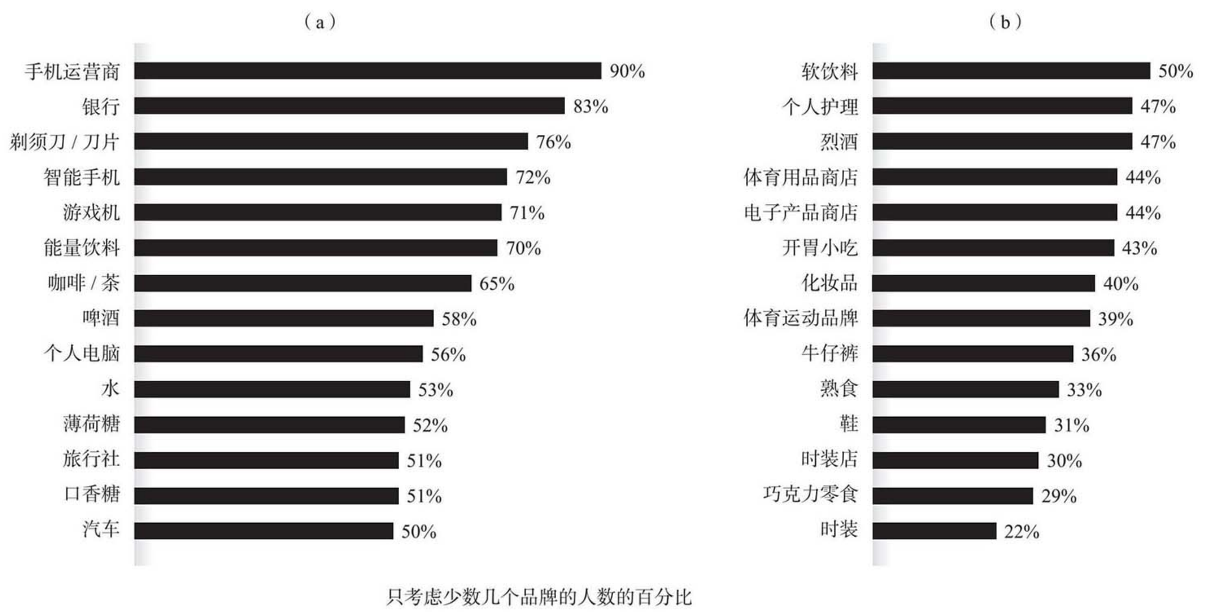


图3–6 每一品类中纳入考虑范围的品牌数量

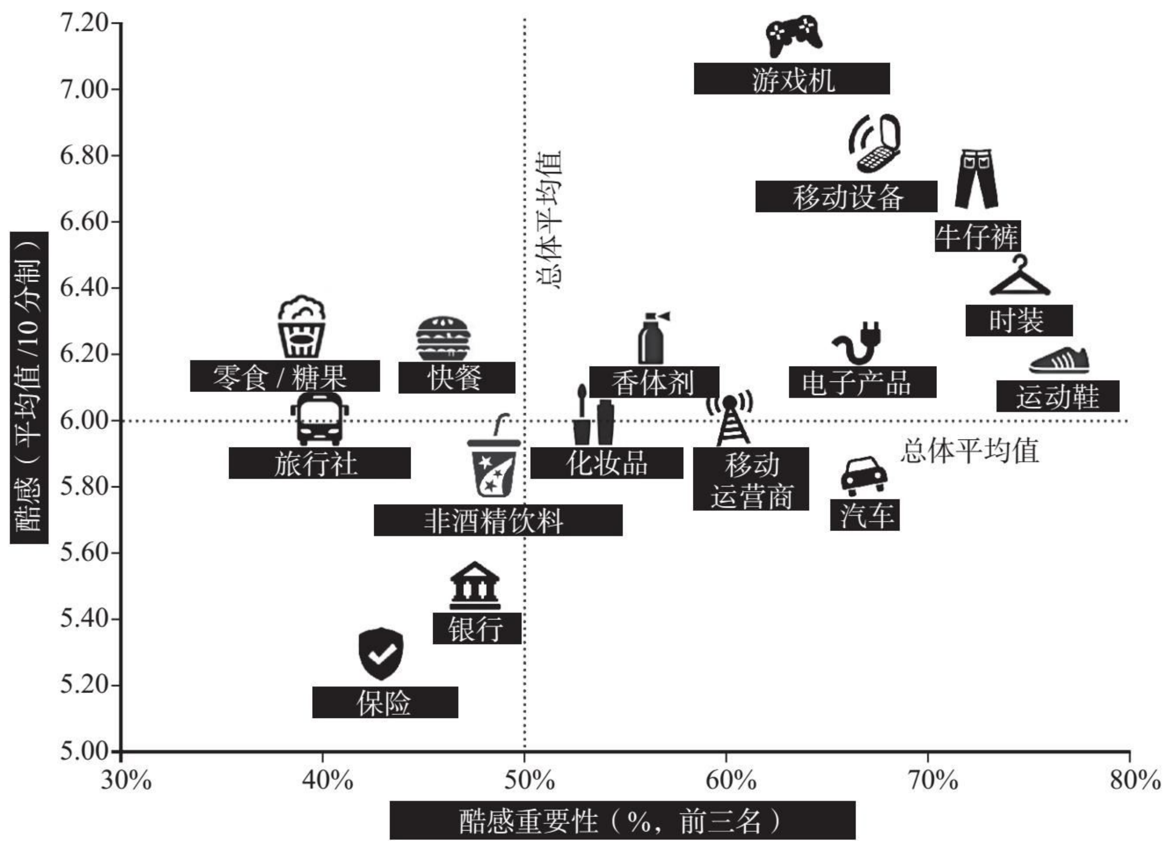


图3–7 各品类酷感平均值

在美国，丰田即将推出的新品直指Y世代目标群。到2020年，Y世代人数将为6 200万，组成近一半的消费者市场。赛恩的品牌核心是创造出一款个人化的、为客户量身打造的汽车。当它被投放到美国市场时，新客户中一半的年龄都在31岁以下。在荷兰，大众与面向年轻人的音乐电视频道TMF联合制作了一档名为《自由通行证》的品牌电视节目。这是大众新的品牌推广战略的一个组成部分，大众在该战略中推出了与生命中那些重要阶段相关的一系列概念。为了让自己的形象重新焕发活力，大众提出了“青年时期获得驾驶证的时刻”的概念。在《自由通行证》中，五位候选者在驾驶课的各项挑战中相互竞争。这五人都可以拿到驾驶证，但只有一人可以赢得大众Polo汽车。16~24岁目标群组中80%的人都在TMF上看到了这档节目。430余家驾驶学校参与进来，5 200名年轻人申请参加该节目。这档节目获得了大量免费的

宣传报道。在荷兰进行的酷品牌调查中，相比于宝马和法拉利，大众是唯一能满足整个Y世代群体酷感水准的规模化生产的汽车品牌。大众还在中国参与了一项名为“大众自造工程”的合作开发项目。大众这一品牌名的字面意思就是“民众的汽车”。因此，大众不仅为民众造汽车，还邀请中国消费者重新构想汽车的概念、设计和制造。Zaoche.cn网上的3D在线创建工具能让网站访问者生成一款消费者自行设计的汽车模型，随后，该模型被放在网上接受投票。大众的工程师定期回顾提交上来的作品，他们对创造者提出反馈意见，同时也从大量参赛者的想法中汲取灵感。该网站访问量超过1 000万人次，收到的设计作品足足有10万件。有三款概念车真正诞生于所有这些想法中：一款是音乐汽车，这是一款甲壳虫车型，它的LED灯的灯光会随着驾驶员所选的音乐特点而变换色彩；一款是悬浮汽车，这是一款零排放的两人座车型，它能悬浮在电磁公路网上；还有一款是智能密钥，它能跟踪记录汽车的状态，并通过卫星监控驾驶者的爱车。

应对Y世代的承诺恐惧症

Y世代往往会有承诺恐惧症，因此公司也被迫重新评估自己的各项战略。传统习惯上要求形成长期合约关系或以某种形式表忠心的行业将有必要改变自身的商业模式，以此来获得Y世代客户群这一基础。最有可能受到此种趋势影响的产业包括：健身房和健身俱乐部，有线电视供应商，家具店，无线电信运营商，汽车经销商，婚庆服务。上述产业在美国的收益有1/4来自Y世代消费群，它们提供的商品和服务都与某种形式上的承诺有关。

1.健身房和健身俱乐部。考虑到Y世代年龄群产生的价值占到了本产业253亿美元中的24%，不少健身俱乐部都意识到了迎合这个消费群需求的重要性。因此，越来越多的俱乐部允许客户一月一付，而不是一年起付。一些健身房甚至会为打算外出、超过一定时间的客户重新

计算每月应支付的金额。随着健身房和健身俱乐部纷纷转向月签式合同，商业信息服务机构IBISWorld预测会有更多Y世代人群走进健身房。

2.有线电视供应商。有线电视供应商是这个要求客户表现出忠诚度的行业中的典范。它所属的产业价值为635亿美元，而Y世代产生的价值就占到了16.2%。有线电视供应商一般需要客户签下为期一年的合同，这就使得那些承诺恐惧症者在是否购买相关服务上犹豫不决。有线电视供应商常在一年中的某些时段推出一年期合约折扣价活动。这一策略对Y世代颇具吸引力，因此他们中很多人在受到经济衰退的严重影响后对价格一直相当敏感。IBISWorld预计未来五年有线电视供应商将继续重新评估其合同条款。越来越多的电视、电影能在电脑和配备了Wi-Fi装置的电视上在线播放，这就使得许多消费者会再三考虑是否要和有线电视供应商签合同。

3.无线电信运营商。和有线电视供应商一样，身处无线电信产业的运营商也希望能和客户签下长期合同。尽管Y世代中有许多人都签下了这样的合同，但是他们对于非得支付高昂费用才能很快更换运营商这一点心怀不满却又无计可施。所设条款更为灵活的一批新生力量已经进入该产业。这些公司不需要客户签署长期合同，却还能保证客户使用3G和4G网络，为客户提供套餐，不限通话时间和流量。而且，像美国的美国电话电报公司和威瑞森电信这样的大公司还为那些希望享受到更大牌的网络服务但又不想被某个合同束缚住的人量身打造了即付的费用结算方式。尽管这个价值201亿美元的产业受到了Y世代承诺恐惧症的影响，但是它依然毫发无伤地顺利渡过难关。部分是因为对于重视保持与社交圈子的联系、重视获取爆炸性新闻的这一代人来说，智能手机实在是他们生活的重中之重。

4.家具店。Y世代这群承诺恐惧症患者不仅对会员制度和合同望而却步，销售那些价格不菲且使用寿命长的产品的公司也同样受此影响。家具店就是其中之一。质量不错的家具价格昂贵，大多数消费者

购买这种家具是希望能用上许多年。而Y世代经常选择购买价格低廉的家具，限制他们选择好家具的原因可能是他们担心所选的家具风格会很快过时，也可能是担心自己很快会更换住所，甚至可能是担心自己无力承担改变家装设计所需的一大笔开销。这就是宜家在Y世代群体大受欢迎的秘诀。为了迎合这一趋势，美国的塔吉特和沃尔玛的零售商品中家具产品也越来越多了。目前Y世代贡献了家具产业14%的销售额，所以如果家具商家想在未来吸引更多Y世代消费者，那就必须改变其产品系列和产品战略。

5.汽车经销商。由于汽车需要消费者经济上的付出（有时是长期的），汽车经销行业也受到了承诺恐惧症者的负面影响，这一点和家具店的情况相似。Y世代在是否要冒险买下新车上游移不定，对价值5100亿美元的汽车销售行业造成了伤害。短期租车业务的发展趋势正不断给该行业带来新的压力。汽车共享公司，如ZipCar的发展壮大逐渐让消费者不必买车也能有车可用。为了吸引更多Y世代驾驶员买车，汽车经销商需要证明为什么买车比公共交通系统或共享汽车更有利。通过提升自己的租赁能力，让驾驶员能在更短的时间内租到汽车，或者卖车时给出很大的折扣，经销商也许能挽回消费者。

6.婚庆服务。婚庆产业的收入有494亿美元，由Y世代贡献的占到了58%。不过，结婚率在过去40年不断下降，2008年经济衰退开始后下降趋势加速。随着社会上对同居的接受度不断攀升，Y世代会继续推迟结婚事宜。IBISWorld认为不少Y世代的人会在30岁出头或35岁左右结婚。一旦他们真的结婚了，就可能会付出一笔可观的费用。比如2010年平均每场婚礼的开销超过了两万美元。尽管Y世代的承诺恐惧症短期内会妨碍婚庆产业的发展，但是当这批人年满30岁，最终决定要安定下来时，这一产业又会重拾前进步伐。

我们的研究也能表明创建酷品牌并保持其酷感的重要性。图3–8显示出30种品类的540个品牌各自的酷感得分与某一品牌是不是消费者的

首选之间的关联性。从预测两个变量关系的直线，我们可以看出该关联性（73%）似乎很强。

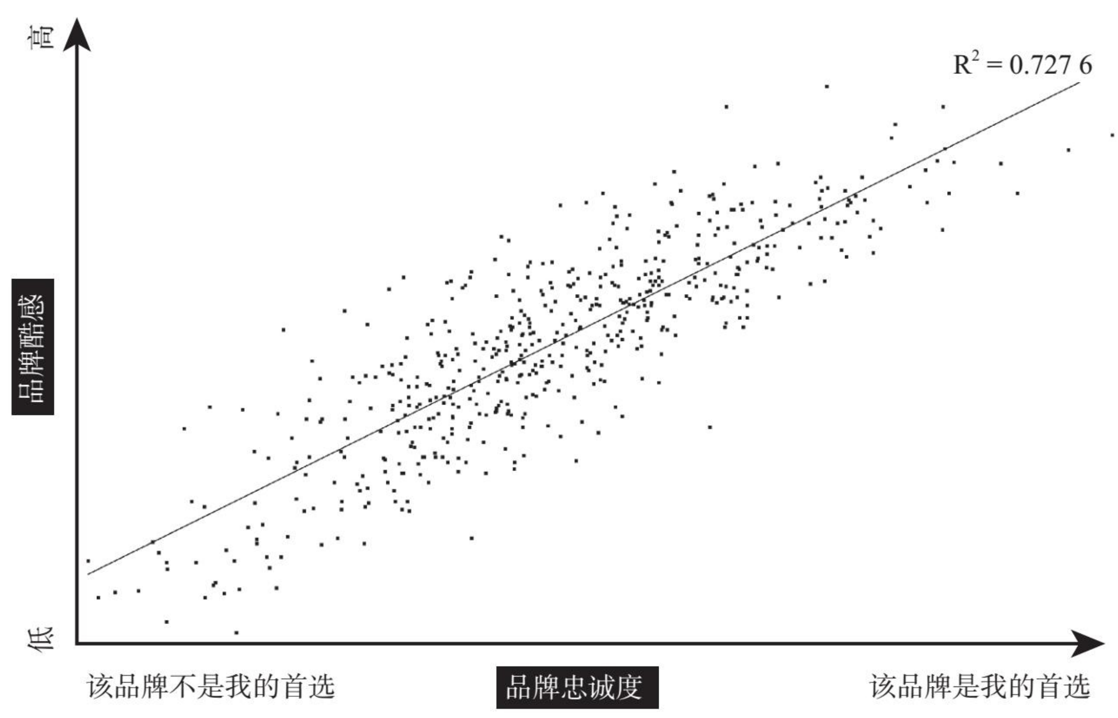


图3–8 品牌酷感和品牌受欢迎程度之间的关系

研究指出，酷品牌（最低得分7.5/10分制）的购买量是非酷品牌（小于或等于6.5）的两倍。我们在问13~29岁的人群是否会在3年、5年、10年后购买同样品牌的商品时发现，他们对酷品牌的忠诚度比对非酷品牌的忠诚度更加稳定。于是，我们在他们的自我报告中发现，他们长期青睐的酷品牌数量是非酷品牌数量的三倍。酷品牌也能定个更高的价位，获得更多的利润。

酷感影响品牌忠诚度的四种方式

消费者越来越多地用品牌来定义自我，他们也越来越多地用自己对酷感的独特见解来区分产品和品牌，并从为数众多的市场选择中挑

出最具吸引力的那些来。在这种情况下，一个品牌的酷感因子就能决定该品牌的成败。酷感能对品牌起到的作用取决于品牌所属的类别。

图3–9 把类别忠诚度和酷感的重要性结合起来，一目了然地显示出四种情况。

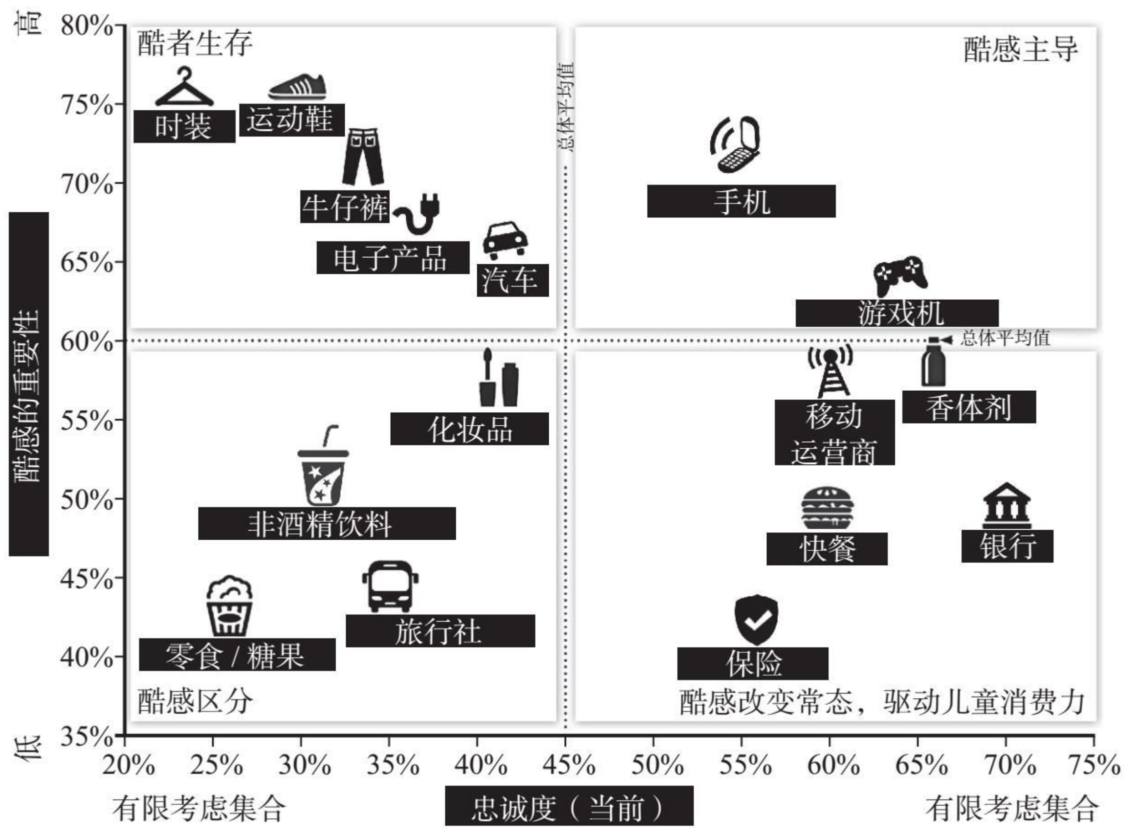


图3–9 酷感的作用

酷者生存

由图3–9的左上区可见，有一大组具有接受度和互换性的品牌，它们之间的竞争相当激烈。年轻人在选择一个品牌时会考虑其性价比和实用性，也会看看它的市场营销活动是否有吸引力。如果你的品牌正好是这种情况，那么它要生存下来就必须成为酷品牌。把你的品牌打造成酷品牌有助于让你的那些忠诚度偏低的客户变得更加忠心耿耿。举例来说，如果你对牛仔裤行业有所了解，就会发现，直到20世纪90

年代为止李维斯几乎还是年轻人唯一可选的牛仔裤品牌。不过，当其他牛仔品牌，如迪赛、Replay和G-Star Raw进入市场后，该类别就从图3–9的右上角区域移到了左上区。而当不少设计师品牌，如古驰和阿玛尼等，看准时机加入牛仔服饰市场后，保住市场份额和客户忠诚度就更难了。

Pimkie把服装摆放进酒店衣橱里售卖，在零售业掀起波澜。它先后在安特卫普和欧洲的许多精品酒店开展了名为“迷你时装吧”的试行项目活动。它会根据国家、季节、天气的不同来精心挑选服装，这就给酒店的客人带来了极大的方便。客人可以穿上这些衣服，费用可直接记入酒店账单，衣服被购买的可能性也增加了。Pimkie的价格在客人的承受能力之内。这样一来，万一他们自己带的衣服不合适，就可以试穿Pimkie的衣服，把它当作备用。

酷感区分

位于图3–9左下区的是发展迅速、准入条件低的产品类别。由于这些产品容易购买且购买意愿较为随意，所以年轻人对它们的忠诚度就相当低了。年轻消费者觉得试一试很容易，也没什么风险。没错，他们是刺激上瘾者，但这并不是说他们在这些类别中就没有最爱的品牌。在这种情形下，把你的品牌打造成酷品牌能将你和竞争者区分开来。关键之举在于你要给出让人产生购买冲动的一些酷酷的、不同寻常且出乎意料的元素，比如新口味或新系列，也就是让年轻人产生新的冲动的源泉。你得抓住顾客的注意力。司迪麦在口香糖市场推出了系列产品“感觉”，将黑色和银色作为外包装主色，产品名称炫酷无比，如“西瓜日出”和“雨林薄荷”。该品牌还推出了把两种口味融合在一起的混搭系列（如“香草薄荷味”“草莓柠檬味”等）。它的竞争者曼妥思推出了与“感觉”系列的风格类似的“水之吻”。曼妥思还推出了能吸引人们注意力的立方体口香糖的新包装以及含有液体夹心的“冲击波”系列。“魄力”（Sportlife）是母公司叶子（Leaf）于1981年投放到

市场的一个品牌。“魄力”推出了装在独特“挤压盒”中的“魄力共鸣”。新包装和新口号“释放你的活力”被知名电视大赛采用，参赛的青少年可以赢得属于自己的滑板坡道，为自己设计运动鞋款式或自行设计市中心的涂鸦墙。

在咸味零食业，百事公司也拥有一个酷品牌。多力多滋靠着一系列迎合Y世代兴趣和需要的活动一直在酷感指数上遥遥领先于竞争对手。想想那些在超级碗大赛期间由用户生成的商业广告吧！在最后一次编辑统计中，共有6 100条广告！或者想想“设计自己的Xbox电脑游戏”竞赛。多力多滋在百事公司的姐妹品牌“乐事”懂得保持品牌酷感就能一直拥有Y世代消费群的忠诚。两个品牌经常引入新鲜口味，让事物保鲜的诀窍就是仅在有限时间推出多个不同品种。区别于竞争对手的另一个方法是找到别的消费场合或很酷的新途径来进行品牌分销。运动饮料“动乐”设计了三款不同的互动式广告牌：一面旋转的石墙，一个猛击测量仪，一根可抬升的拉杆。路过的人可以用这三块广告牌来进行锻炼，之后就能得到一瓶动乐。该品牌希望人们能体验到它的口号“你的力量比你想象的更强大”。动乐还为跑步的人设立饮品供应点，让他们不会感到难受。慢跑锻炼者在运动过程中不喜欢带水瓶，也不需要时不时停下来补充水分。他们可以借助一个叫“补水不停歇”的应用程序提前预订一瓶动乐，如果他们行进在人们经常跑步的路线上，那么在距离前方某个弹出式终端机至少100米的时候再确认一下之前的订单，一瓶动乐就会从自动售货机中出来了。这款应用还包括一个指数，该指数基于跑步者的体重、跑步速度和路程计算出此人的水分流失情况。这样一来，当跑步者经过一个饮料供应点的时候，动乐就能自动发出一瓶饮料。无竞争者的零售渠道就此诞生。在这些地区，动乐的销量提高了8.4%。

酷感主导

在图3–9的右上区，我们能看到一些酷感的作用相当重要的产品和服务。年轻人在此处也对他们熟悉的品牌表现出了极大的忠诚度。如果你不在这个行业工作，那么你面临的挑战是打破潜在客户对你的竞争对手的忠诚。该区域显示，成为开拓式品牌显然能带给你先发制人的优势。知道自己品牌的年龄切入点十分重要。假如你不是创新者，那么从竞争对手手中挖走一大块市场份额的唯一方法就是改变产品所属类别的规则。这意味着要么更改目标群体，要么改变使用场合，要么改变市场标准。

游戏机市场提供了一个不错的范本。为了与索尼的PlayStation 2、世嘉的Dreamcast和任天堂的Gamecube对抗，微软在2001年底推出了第一代Xbox。它有着优越的图形支持、杜比互动内容编码技术和硬盘驱动器。事实证明，该产品主要的成功因素来自一款名为《光晕》的游戏，该游戏是只适用于Xbox的FPS（第一人称射击类游戏）。世嘉因此走到了终点，而Gamecube也无力与索尼或微软竞争。不过Xbox与索尼的战争显然要艰难许多。Xbox早期的游戏都没有使用性能强大的硬件。这就削弱了Xbox的竞争优势。索尼通过确保包括《侠盗猎车手》在内的超级热门游戏的独占权，在一段时间之内抵抗住了微软的攻击。2006年底，任天堂推出任天堂Wii游戏机，以此作为反击手段。Wii最显著的特点是其无线手持控制器——Wii遥控器，它能感应到三维空间内的运动。此项技术基于硬盘保护技术（感知便携式设备的运动，从而保护硬盘不会崩溃）。任天堂的游戏设计师宫本茂在一次采访时说："我们达成的共识是性能并非游戏机的一切。性能强大的游戏机太多的话，它们是没有办法共存的。"2006年12月，任天堂总裁岩田聪补充道："我们想的不是和索尼竞争，而是我们能够让多少人来玩游戏。我们现在正在思考的问题不是便携式系统、游戏机这类东西，而是想让更多的新手来玩游戏。"

2010年2月，Wii的全球销量一直领先于PlayStation 3和Xbox 360。微软显然是受到了这场市场拓展的启发，于2009年6月1日宣布推出动作感应控制器Project Natal。Project Natal是一款深度传感器的代号名，

它能让用户无须触碰游戏控制器即可控制Xbox 360并与之互动。由此带来了Xbox Kinect游戏机。索尼也得跟上市场潮流，PlayStation Move随之而来。2012年6月，Wii游戏机的全球销量超过9 600万台，而Xbox 360和PlayStation 3的销量分别为6 700万台和6 400万台。任天堂Wii游戏机的销量在2011年似乎逐渐降低，公司也遭受了30年间的第一次亏损。缺乏创新加上智能手机和平板电脑带来的竞争正不断挑战着这个日本游戏巨头。3DS，3D版任天堂热门手持DS游戏机，并未如预期般那样成功。为了应对这次失败的革新，公司宣布推出Wii U游戏机，它重新引入连接触摸屏和游戏按钮的控制器，出人意料的是，该款游戏机的目标群体还是那些中坚力量。从2010年底开始，电脑游戏开发商发现了一个将玩具和游戏融为一体的新市场，即所谓的“玩具游戏”。动视凭借Skylanders系列成为第一个进入市场的商家。这些玩具内置了一个近场通信（NFC）芯片，连接游戏机的底座能读取芯片内容。游戏机能在电子游戏中赋予玩具生命，同时，玩家所得的高分和其他游戏信息保存在玩具中。连接到游戏机的玩具越多，游戏就越精彩。玩具游戏产业目前的价值已达35亿欧元也就不足为奇了。任天堂已经推出了Amiibo系列玩偶。

迪士尼拥有大量的人物和故事情节，比如《加勒比海盗》《怪物公司》《超人总动员》《星球大战》，它把这些都引入电子游戏，凭借着无限系列打入玩具游戏市场。显然，这是一个明智之举，让实体玩具更加适应数字时代的原住民孩子。此外，乐高也推出了由《蝙蝠侠》《指环王》《超能敢死队》中的动作人物组成的Dimensions系列。

酷感改变常态，驱动儿童消费力

由图3–9右下区可见，年轻人的品牌忠诚度很高，但是品牌酷感对他们而言并非那么重要。该区的产品要么是日常商品，要么是青少年的父母买给他们的东西。给品牌注入酷感会提升品牌在图中的位置，

让它比竞争者更具吸引力。品牌酷感可能会产生的另一个影响是把该品牌推上青少年的购物清单（儿童消费力）。宝洁公司希望通过将一款名为博朗CruZer的男士修面（剃须）刀推向年轻人群来增加博朗品牌的市场份额。音乐电视网的品牌解决方案部门和博朗共同制作了一档名为《冰雪之王》的电视节目。它们举办了一场为期8周的滑雪竞赛，参赛的青少年为成为冰雪之王要完成一系列测试、特技动作和多项挑战。比利时自由式滑雪冠军帮助参赛选手取得了惊人的成就。超过60%的青少年观众一致认为该节目具有原创性、娱乐性和趣味性，1/3的观众曾和其他人聊过这档节目。博朗CruZer在该节目中的品牌辅助属性为41%。通过支持这档节目，宝洁公司提升了博朗创意十足、青春无限、具有地域特色的品牌形象。看过节目的青少年给那些展现品牌个性方面的元素打分打得相当高。《冰雪之王》的观众们的品牌意识和品牌净推荐值都很高。节目播出后，宝洁公司还注意到销售额立即有了变化。活动使博朗CruZer的市场销售份额增长至6.2%，占博朗剃须刀销售额的16%。

给出让消费者留下的理由

消费者不是在有充分理由之后才抛弃你的品牌的，他们之所以选择另一个品牌，是因为你的品牌没有足够的吸引力让他们留下。锐步就是如此，匡威和李维斯也是如此，业内其他许多曾经酷劲冲天的品牌都是如此。可能将来某一天，你的品牌也将如此。2012年夏，美国休闲服饰品牌阿贝克隆比 &费奇称其销量下降了10%，宣布关闭315家业绩不佳的店面，并推迟国际旗舰店的开张时间。英国服饰品牌极度干燥（Superdry）也在努力保持品牌热度。摆在做青少年市场的人面前最大的挑战是让产品和品牌一直与众不同。做到这一点的诀窍是在保持品牌真实可靠性的基础上保证市场营销活动有新意。忠于品牌特征和内核也许理所应当，但是日常实践告诉我们这条金科玉律在瞄准

年轻消费者时反而常常被人忽视。赞助炫酷活动或者结识名人等行为光彩夺目，很容易让市场营销人员迷失自我。Y世代比前几代人更能感觉到市场营销的瞬息变化。如果他们觉得你的品牌的个性与他们的认知不符，他们就会将此解读为自己购买的品牌酷感是假冒的。年轻人会觉得你的品牌不酷，因为要是酷的话，它就没必要窃取这种形象。要想既不丧失真正的品牌特征，又保持品牌酷感和相关性，就需要一种巧妙的方法。耐克的训练鞋系列每一季都会推出一些新款。服饰设计师们从接受订货到交货的时间已经从18个月缩短至一年，甚至6个月，以便更快地回应街头潮流的变化。市场营销人员常常感觉自己得不断展现出关于人、外表和音乐等方面的知识。

猎酷者

在这种急切想要跟上新环境的情况下，20世纪90年代末，一个全新的行业——猎酷者——出现了。之后因其著作《引爆点》和《眨眼之间》而闻名的社会学家马尔科姆·格拉德威尔于1997年在《纽约客》杂志上发表了一篇文章，文中新造了“猎酷者”这个词。他在那篇文章中采访了迪蒂·戈登和碧莎·怀特曼，当时二人正在为运动鞋品牌锐步寻找街头潮流趋势。这种猎酷行为的关键在于找到很酷的人，而非很酷的事物。因为只有人才能辨识出什么东西很酷，而且酷酷的事物总是变个不停，你根本没办法靠自己找寻它们。事实上，你也许只能回想以前那些酷酷的东西，然后推断现在什么东西比较酷，而这种想法显然是错的。

此外，酷一族一般更加忠实坚定。在格拉德威尔的社论中，迪蒂提到她正在寻找的人不是那些形似同伴的人，而是那些独来独往的人。对于这些人，“酷”就是指做的事得独具特色。这些年轻的潮人时常受邀出现在城市的时尚区，并且在某些行业任职，如时尚、艺术、摄影、媒体、音乐、电影制作、设计等。重要的是，要聘用那些能了

解这类研究参与者的年轻时髦的招聘专员和会议主持人。酷一族希望一直当领头羊，他们看不起那些不酷的人，尤其是那些一点都不酷的研究人员。

格拉德威尔还就猎酷的循环性发表了评论。猎酷者带入主流之中的最新潮流趋势越多，创新者创造新鲜事物的速度就越快。最终，为了跟上这些变化节奏超快的潮流，公司需要得到猎酷者的帮助。由于猎酷者总是坚持自己工作的必要性，所以他们过去一直饱受批评，也曾是像娜奥米·克莱恩等反对全球化主义者鄙视的对象。克莱恩认为猎酷其实就是搜寻黑人文化的另一种委婉说法。当年轻的黑人革新者不断影响美国白人时，那么猎酷行为就确保了利润会在原有的领域内不停流动。学校和其他科研机构里态度严谨的研究人员也对“酷感大祭司”这类人持否定意见。定义酷感的元素和依靠本能、第六感或直觉等来启用酷一族的过程，这二者模糊不清的本质尤其令他们极度不安。更不要提猎酷者经济上获得的成功、取得的社会地位以及比常人更加炫酷的形象了。不过，有一点我们确实是赞同批评者们的意见的：与其让你的品牌简单地模仿酷一族表达出来的东西，还不如让你的品牌找到一些能帮助Y世代消费者表达自我的新方法。

炫酷的网络

如今，通过网站、博客、电子邮件和短信等方式传播的信息让潮流扩散速度如病毒般迅速。这些网络媒体的崛起已经使得罗杰斯关于新产品渗透的标准理论落于时代之后了。还有一些作者，比如美国3Com公司创始人、以太网的联合发明者鲍勃·麦特卡夫认为，只有用户数量增加，商品或服务的价值在潜在用户眼中才会增加。不信的话就请想想传真机、手机、电子邮件、短信、网上聊天这些东西吧！这一发现之后被称为“麦特卡夫定律”。大卫·里德评论这一定律时说它低估了在已有网络的基础上不断增添上去的网络连接的价值。这一点在

领英、脸谱网等社交网站出现后尤为明显。当你在网络上连接到某一个用户时，你就与相当数量的子网络连接在一起。这一现象令每一个网络连接的价值呈指数级增长，而非只是把网络连接的价值简单地两两相加。里德的观点改进了人们看待思想、创新、酷产品和酷品牌的方法。

里德的思想还大大改变了猎酷者们的事业。20世纪90年代的猎酷者走到城市中时尚区域的街道上，与为数不多的酷族人攀谈，现在他们不这样做了。如今的猎酷者与全世界走在最前沿的消费者、文化记者或潮流领跑者交流。现在，他们不再问关于产品和品牌的问题了，而是持续观察酷一族的人自发谈论炫酷事物的社交网络、社区和博客。

卡洛琳·多曼辛诺是卡尔·罗德领导的机构“时间记号”的前任猎酷者，在一次采访中他说道：“以前你常常外出，不过问题是你不能在同一时刻同时出现在不同的地方。现在，重要的是你要和那些自创自营时尚博客的人保持紧密联系。实际上，他们取代了你，因为你需要的一切信息他们都能给你。今天的猎酷者需要强大的数字网络与那些同你共享信息（你也与他们共享信息）的网络猎酷者保持联系。这并不是说分析方法已经发生改变，而是信息流量正变得越来越大，互联网提供的助力又使它变得越发强大。重点在于现在每个人都能成为一名猎酷者。”

酷感挖掘

欧洲15~24岁年龄段中超过71%的人和25~35岁年龄段中64%的人都会在脸谱网等社交网站上分享自己的私人生活，因此，这些网站对于瞄准年轻人群的观察者来说是一个信息宝库。

帝亚吉欧集团利用这些丰富的数据为其威士忌品牌尊尼获加升级了面向21岁及以上市场圣诞期间的活动。该品牌通过活动锁定了特定的一组年轻人群（21岁及以上），使这些人成为尊尼获加价值观大使。帝亚吉欧希望更深地了解其目标人群的行为和生活方式，从而为市场营销活动提供支持。他们的兴趣、态度和抱负是什么？因赛咨询公司邀请了24位年龄在21~30岁、满足目标群体要求的人参与到调查中来。我们请他们在所有经常使用的在线社交网络上把我们加为好友。接着，我们对这些新朋友进行了为期一周的跟踪观察。在网页信息采集软件的帮助下，我们提取能从网上获取的所有信息，包括他们与其他社交网络成员的聊天记录、图片、群组会员身份、状态信息、个人资料信息等。然后，我们在文本分析的帮助下分析已获得的数据。我们已提取出：

- 崇拜的偶像（单口喜剧演员，电影制片人，如昆汀·塔伦蒂诺）；
- 最爱听的音乐；
- 向往的度假胜地；
- 上网行为（访问的网站和博客：许多为报刊网站和音乐网站，如last.fm，同时还有游戏环境）；
- 最爱看的电视节目模式和电视节目，如《旧车创意改》《蠢蛋搞怪秀》《南方公园》《单身毒妈》等。

最后我们发现，对于尊尼获加的目标人群而言，生活并不总是一帆风顺，他们时不时就得尽力摆脱烦心事。这种逃避主义转换成了某些别的行为，如通宵派对，沉浸在电影、游戏、社交网络或网上购物等另一个世界中无法自拔，通过飙车（汽车、摩托车）摆脱压力，度假放松，长时间看电视，等等。他们对自己的技能相当自信，也非常重视智慧和知识。通过在线跟踪观察尊尼获加的目标人群，帝亚吉欧

形成了一定的思路，并将其运用到了一项为期一年的战略规划中，该规划名为“游戏方案”。在一次采访中，帝亚吉欧客户营销总监安·马特尔解释道：“在常规调查中消费者所说的内容从来都不是真相的全部。不问他们问题，而是在他们所处的环境中研究、观察他们，这种做法的价值要大得多。我们已经运用获得的心得体会来调整我们的媒体方案了。线上的定性研究帮助我们把当地人的偶像整合到我们的方案中。传统的公共关系方案转变成了让某一区域的博主参与其中的线上方案。我们早已留意到我们的目标人群相当热衷于某些博客。通过在线跟踪消费者，我们能够发现新思路，跟上现有的潮流趋势。”

酷感耕种，共创或众包

彼得·格洛尔和斯科特·库珀在他们的《猎酷》（*Coolhunting*）一书中提到了运用集体智慧的另一种方法，他们称之为“酷感耕种”，意思是要参与到创造新潮流的过程中来。传统的猎酷者可能会排斥这一理念，宣称它不可能实现，但是上述两位作者却认为最酷的想法来自集体思维。创新是人们共同合作的结果，他们的工作或专业领域未必相同，却有着共同的兴趣爱好。众包的成功与两个原则不可分割。詹姆斯·索罗维基在其畅销书《群体的智慧》（*The Wisdom of Crowds*）中讲述了当我们把来自不同个体的信息分组时，群体的决议是如何总能胜过个体决议的。第二个原则可以精简为“主管们的有限理性”。有限理性这一观点指的是个体在做决策时的理性受限于个体本人获取的信息、思想认知的局限和做决定的有限时间。

此外，瓦格宁根大学最近进行的研究表明，那些包装上标注了“与消费者共同创造”字样的产品销量比没有此类标注的同类产品高出很多。换言之，消费者对自己人的判断比对公司里专家的评判更有信心。几年前，由品牌设计大师彼得·阿内尔为纯果乐的橙汁设计的新包装是一件失败的作品。橙汁销量下降了20%，原因是消费者认不出货

架上摆的是纯果乐，于是买了别的品牌。仅仅6周后，纯果乐就不得不换回原包装，此举耗资3 500万美元。这一现象得到了麻省理工学院埃里克·冯·希佩尔教授研究的支持。希佩尔教授发现，由终端用户提议给3M公司（明尼苏达矿物及制造业公司）生产的新产品销售额是完全由3M公司内部研发部门开发的产品销售额的8倍。

我们从自己进行的研究中得知，超过50%的消费者愿意帮助他们喜欢的品牌和公司改善其交流、产品和服务，而仅有3%的公司这样做过。“一家公司真正的总裁是它的消费者，”时尚零售商优衣库的前任市场总监约根·安德森说道，“Y世代对时尚潮流非常敏感，对潮流解读的速度也比时尚公司更快。他们利用图片社交网站拼趣、时尚网站Polyvore或轻博客网站汤博乐等工具创造相当有创意的情绪收集板。和我女儿一样的女生博主们突然就坐在了马克·雅可布时装展的最前排。巴黎世家刚一在T台展示了破洞牛仔裤，年轻女孩就会找出自己的牛仔裤，偷来老爸的剃须刀片，把裤子划成巴黎世家的那种样子。人人都能很快知道并分享所有的一切。这让有些时尚界的人士非常紧张。以汤姆·福特为例。他打算关闭有观众观看的时装秀。在接受《时尚芭莎》采访时，他表示不想向公众开放自己的时装秀，原因是还没等自己的服饰系列进入卖场，H&M和飒拉就已经抄袭到手，抢先一步推向市场了。我认为这种透明度真的很有趣，因为如果你开始对消费者放开自己，你们就相当于一起共创品牌。年轻消费者希望的不是公司向他们强行推荐产品，而是从一开始就参与到产品创造中来。”

共创或众包的营销手段能在不同层面执行。例如，零售商乐购的“价格大跳水”活动让客户挑选下次降价销售的商品。百事公司的乐事薯片品牌从2008年起就在15个国家中进行着让消费者给薯片口味命名和挑选薯片口味的竞赛活动。2012年，百事在美国本土市场举行了一场“给我一种口味”的竞赛。该公司在时代广场上开了一家快闪店，店内陈列着全球各地曾获得优胜的所有口味的薯片，包括澳大利亚经典凯撒沙拉味、泰国香辣蟹味等。在中国，电器零售商万得城和它的消费者共创了一种促销活动，那就是客户如果愿意在万得城的店里理

发，就能获得一定的折扣。多达8 500位中国消费者参加了活动，而卖场销售量也增加了60%。中国人认为，新年前理个发能为来年带来好运。

亨氏邀请新网站前57位访问者共同为亨氏经典造型的瓶子设计新瓶盖。亨氏番茄酱的每个瓶身上都有数字57，它指的是亨氏的57种产品。“对于这一代人来说，最重要的事是各种各样的关系和社会联系，”亨氏（欧洲大陆）前市场营销主管马利肯·坎摩尔斯在接受我们访问时说道，“你得让他们参与到你的品牌推广和市场营销战略中来，重新把市场营销看作关系建立来做。”市场调查公司Ypulse表示，Y世代有81%的人非常热衷于帮助品牌或公司创造新产品。他们中有87%的人认为品牌应该在设计产品前询问年轻消费者的意见。Y世代希望自己的想法有人倾听，他们乐意支持自己特别喜欢的品牌。让年轻人参与到公司未来的规划听起来也许很大胆，但是敢于这样做的品牌，成功就如囊中取物了。

联合利华启动了联合利华创想+，新兴企业或有创意的人都可以参与进来。参与者同一名联合利华的导师一起创想品牌愿景、市场营销规划和产品路线图。联合利华为各种积极行动提供资金支持。

布兰迪·梅尔维尔（Brandy Melville）是一个带有加州风情的意大利热门服装品牌，在十来岁的青少年中发展迅速，这可能是因为它遵从了聘请的一批青少年对衣服的观点和想法，并让孩子们定期在社交媒体上发布出来。它让品牌和目标群体之间的距离越来越近，并创造了巧妙的点对点营销手段。女孩子们大多在社交媒体上有一大群追随者，要不就是自己的时尚品位与布兰迪·梅尔维尔类似。

塔可钟一直都致力于同Y世代建立良好的关系。它用共创的方式让Y世代参与到公司发展中来，成功地搭建起友谊之桥。这一品牌早在20世纪90年代就组织过一场实习生竞赛，要求参赛者为品牌提出有创意的新想法。多力多滋脆皮塔可由此诞生，这是一款有着多力多滋风味的塔可。2012年，塔可钟推出了这款产品，到目前为止销售额已

超10亿美元。它成为该品牌最成功的产品，因此塔可钟继续让年轻的拥护者参与进来。最近，塔可钟年轻的管理层提出了一个新概念，计划用优质塔可和精酿啤酒来吸引不想在塔可钟用餐的顾客。

喜力的结构性消费者委员会

喜力喊出的口号“打开你的世界”表明它不仅是一个提倡这种开放的品牌，还是一个积极采用共创和众包方式进行市场营销的品牌。从“开放式设计探索”项目一开始，他们就一直在接触走在最前沿的消费者和年轻设计师来为夜生活提出令人惊讶的新想法：从2012年米兰设计周上推出的“喜力概念俱乐部”到2014年伦敦设计节上的快闪式城市休闲酒吧。这些有创意的试验场所不是要就老问题提出新思路，而是要揭露需要解决的新问题。即使在喜力展示推动这一创造性过程的见解时，它都在和自己的酷族消费者合作。因赛咨询公司从一开始就是这项行动的合作者，并通过Instagram的人种学和线上研究社团形成了对夜生活的看法。例如，休闲酒吧里所聊内容的价值。在休闲酒吧里最重要的事就是和密友分享各种各样的故事。聊天的质量得到高度重视。因此如果你的某个朋友为点下一轮酒，每隔几秒钟就四处张望搜寻服务生，那么他的举动就不仅打断了你们之间的眼神交流，还破坏了你俩聊天的质量。喜力大厅的特色是那些传声效果特别好的单元式聊天小屋。

你们一群人有独立的空间，但又不会找不到其他客人。如果你还想点一轮饮料，小屋的边缘就会改变颜色。这样的话，你无须表示，工作人员就能注意到你这边。喜力国际全球设计总监马克·凡·伊特森为开放式设计探索项目的发展做出了解释：

我们依然未能达到最重要的目标：对于喜力这个积极进取、有远见卓识的品牌而言，设计是其关键。这里的设计指的不是基础性设计，而是社会性设计。从增加品牌在高端夜生活场所的出现机会到鼓励人们适度饮酒，我们开放式设计的每一个积极举措也都有具体的目标。该项目带来的最大的改变是规模，为了增加设计项目的影响力，我们得把它和组织机构中的其他举措关联起来。快闪式城

市休闲酒吧就是一个很棒的例子。不仅这个概念空间本身一路从伦敦设计节走到了墨西哥城时尚周，而且该空间引入的诸多概念还在更大的规模上得以实施。作为曼谷啤酒花园的一部分，我们建造了一个能容纳1 000多人的屋顶露台酒吧，其风格和我们的概念空间一模一样。开放式设计探索项目还影响着我们对《007：幽灵党》的宣传活动。在这部詹姆斯·邦德动作电影中，你会注意到来自我们快闪式城市休闲酒吧向量风格的产品。

一方面扩大开放式设计探索项目涉及的范围，另一方面让其始终关注走在前沿的消费者，事实证明这种做法是成功的。喜力在戛纳金狮创意节上拿下了大名鼎鼎的2015年度创意营销奖。这一品牌保持真我，选择的庆贺方式不是回顾过往，而是展望未来。在它的人才实验室中，喜力为10名积极进取的创意人才提供一面崭新的空白画布，这些人来自全球5个国家，从未在戛纳金狮节上获过奖。喜力要做的并不是再造一个新的环境，而是挑战常规，让适度饮酒成为很酷的行为。经过几次交流活动后，喜力现在正从设计的角度接近“适度”这一主题。这一品牌将用新的角度和挑战持续给我们带来惊喜。不过，为了保持酷感，它将同走在前沿的消费者和年轻的天才设计师一道将惊喜呈现在人们面前（见图3–10）。

托马斯·特罗赫 因赛咨询公司纽约研究室主任



图3–10 喜力快闪式城市休闲酒吧

让你的品牌成为“青春”的象征

酷感和每个年龄层的消费者都有关系，这和市场营销人员普遍的想法恰恰相反。青春的外表不再是年轻人的专属，“青春”的核心含义和传统定义已经发生改变。不是非得被称为彼得·潘或迈克尔·杰克逊才说明你也身处这一潮流中。年长些的消费者希望和年纪较轻的保持联系，他们比以往任何时候都更加渴望能尽可能留住青春。有些品牌就能让他们在保持更酷形象的同时无损其成熟，苹果就是最好的例子。也许会令人惊讶的是，音乐电视网在欧洲和亚洲的观众中分别有62%和61%的人年龄超过了25岁。这一比例在美国和拉丁美洲要低一点，但也有49%。

威亚康姆集团负责音乐电视网的国际网络广告宣传和市场销售。它曾在全球18个国家进行过一次名为“青春的黄金年龄”的研究，研究对象为25 000多位26~46岁的参与者。调查结果表明，世界各地的人保持年轻状态的时间比过去更长，花在关注当下年轻人的追求上的时间也比过去要长。导致这一现象的主要原因之一是人们拥有更长的寿命，而文化中表现出的“年轻化”也是一个原因。现在，人们越来越能接受老年人的年轻化行为。十多岁孩子的注意力还在物质的获取上，他们利用品牌来定义自己的身份特征，而黄金一代青年（25岁及以上）则通过拥有并享受高端奢华的品牌来确认自我的身份特征。他们中有52%的人认同自己仍然还在成长的路上，23%的人甚至想要重新当个十来岁的少年。现在对当代青年更加准确的定义是“生理上或情感上不成熟”。这就要求得有一个全新的市场营销方法。传统的成年人品牌需要拥有一种更加年轻的心态来避免被人当作无关紧要或“只适合年纪比我大的人”的品牌。

克里斯托弗·诺克森写过一本了不起的书《重返青春》（*Rejuvenile*），讲的是赞美青春的消费者文化。作者还为这一现象生造了一个词：重返青春。“他们组成了新一类的成年人，其特征是在面临成年人的责任时仍然坚定地保持幽默顽皮、活力四射和灵活多变的特点。”诺克森说道。就婴儿潮世代而言，对品牌和青春的怀念也许是这种特征的驱动力；就X世代而言，其实就是想让青春时期停驻不前。

这本书中有许多例子：多彩纸杯蛋糕的流行趋势；“迪士尼狂”，即疯狂热衷于迪士尼主题公园的成人粉丝（没有孩子）；成人乐高迷（AFOL）；“托盘上的银发人”，一种滑雪俚语，用来称呼上了年纪，有的还患有关节炎的滑雪人士。根据美国娱乐软件协会（ESA）的数据，现在电脑和电视游戏玩家的平均年龄为39岁。美国50岁以上玩电子游戏的人超过了该年龄群人数的25%。1999年，这一比例仅为9%。

突然转变的几代人

《下一个大事件》一书的作者威廉·海厄姆把这种现象称为“突然转变的几代人”现象。这类新型老年人仍然在追求他们年轻时代充满性、毒品和摇滚乐的生活方式。美国国家老龄化委员会的调查显示，美国60岁左右的人中有61%目前仍拥有活跃的性生活。网上约会人群增长速度最快的是55岁及以上的单身人士。2002—2008年，美国50岁左右的吸毒人数增加了70%多。他们比任何一个其他年龄段购买大麻的人数都要多。现在，摩托车手的平均年龄为47岁。此外，研究人员注意到年轻人正逐渐远离典型的享乐主义和自由主义，并且这种趋势越来越明显。他们认为这是家长们偏执多疑的育儿方式和最近经济下滑的结果。今天的“保守型青少年”比以往任何时候都更关心自己将来的财政状况和安全问题。他们中仅有10%的人希望一有最新款的科技产品就能抢在所有人之前买下来。在他们的价值体系中，道德和家庭得到越来越大的重视程度。

我们在研究中发现，30岁以上的受访者和30岁以下的受访者都认为最喜欢的品牌的酷感程度会影响品牌形象和评价，不过前者中持此看法的人数居然略高于后者。这些发现证实了过去10年的“老来少”趋势。“老来少”这个词已被收录进《牛津英语大词典》，它的定义为“服饰、兴趣爱好和活动明显与青年文化有关的中年人”。杰·雷诺在他的

节目中回应道："你听说过这个词吗？它的意思是一个生活方式和行为举止都像个小孩儿的成年人。其实就像女人们口中所说的'男人'。"

改善品牌和年轻人的关系

面向Y世代创建可持续发展品牌的第一步是让你的品牌酷起来。今天的酷感含义远超于因方仔这个角色而出名的动作、姿势、面部表情和声音变化等元素的"语义战略"的价值。它也把长期以来形成的与抵制或叛逆态度的联系抛在身后。对于这一代年轻人来说，酷品牌是有吸引力的品牌，它在他们的实时社交圈中很受欢迎，并能带来新颖、惊喜或原创的感觉。

给酷感设定标准的主要来源是朋友、电视、杂志、广告和音乐节。歌手比电影演员要酷得多。尽管某些产品类别存在酷感差点，但是所有类别中都有酷品牌。即使是在不酷的类别中，品牌也能通过调整酷感公式中最具决定性的酷感驱动力来成为酷品牌领跑者。通常，原创性和创新性（在交流、活动、包装等方面）是你打造酷品牌的关键。其他方法包括专营性零售或存量匮乏，以及在很酷的频道上做广告宣传。

读完本章，你不会再对打造酷品牌疑虑重重了。必须保持产品或服务同Y世代这一未来消费群体之间的相关性，同时吸引前几代人的兴趣不会损害你的品牌。你应当记住的一件事是，你不能装酷或抄袭别人的酷感元素。老派的猎酷行为或趋势观察现在已经毫无意义，你需要在打造酷品牌的同时保持真我。Y世代这一求真的需求将在下一章详细讲述。与年轻人相关的酷感挖掘和酷感耕种是改善品牌与这一代人关系的更好的途径。

实践品牌年轻化的要点

● 如果你的品牌被视为酷品牌，那么它的品牌形象和品牌评论会帮助该品牌在相当长的时间内保持热度。

● 酷品牌不光在短期内更受欢迎，还能对品牌形成长期保护，即便对于易变的年青的一代而言，它也是他们忠诚度的保证。

● 最重要的了解酷感含义的来源有社交媒体、同龄人、电视、杂志、广告和音乐节。

● 酷不等同于叛逆、前卫或另类，至少对于年轻人群的主流或大多数人来说是这样的。

● 在不同的消费类别中，酷感能用不同的方式帮助你的品牌。

● 打造酷品牌的方法包括不断创新，独家销售，以及在很酷的频道或环境中进行广告宣传和推广。

● 猎酷已毫无意义，最好通过对群体进行酷感挖掘或酷感耕种（共创）的方式来利用年轻人的集体智慧。

第4章

品牌真实性

> 怀旧感。微妙，但很有力。泰迪告诉我，在希腊语中，“怀旧”的字面意思是“旧伤口残留的疼痛”。它是你心头的一阵刺痛，远比单独的回忆更有力量。

美剧《广告狂人》第一季最后一集中，斯特林·库珀广告公司创意总监唐·德雷柏用柯达投影仪的怀旧价值来提升其市场潜力。尽管柯达的新款圆盘投影仪被命名为“车轮”，但唐却为它取了一个新的名字：“旋转木马”，并在客户展示中用它一帧帧地呈现孩子、婚礼和其他令人怀念的家庭时光。《广告狂人》的编剧兼制作人马修·维纳同时也是《黑道家族》的编剧。《广告狂人》荣获多项大奖，其中包括16项艾美奖和4项金球奖，是第一部也是唯一一部最初四季每一季都获得艾美奖剧情类最佳剧集奖的剧集。全剧故事背景设定在20世纪60年代，讲述着纽约麦迪逊大街上广告大亨德雷柏的职场内外生活。该剧最为人称道之处就是其历史真实感。编剧们也因煞费苦心力求真实再现布景、服装、道具等年代细节而名声大噪。第五季中，为了能在剧中使用披头士的歌曲《明日未可知》（*Tomorrow Never Knows*），导演甚至不惜花费25万美元购买这首歌的使用费。电视剧想要获取披头

士乐队的版权许可绝非易事，但是维纳认为，这首歌无论是主题还是年代都非常契合剧本设定的年代，因此非常值得。自2007年7月19日首播起，《广告狂人》迄今为止的收视率远远超过AMC电视台的其他剧集，2012年第五季第一集的观众甚至达到354万。而第二季中，唐·德雷柏对弗兰克·奥哈拉的诗集《紧急状况下的深思》（*Meditations in an Emergency*）中《马雅可夫斯基》（*Mayakovsky*）一诗的演绎更是助推这本诗集荣登亚马逊畅销书榜前50名。

距离《广告狂人》所设定的年代50年多后的今天，营销人仍然乐此不疲地利用品牌和产品的怀旧价值来满足Y世代对于品牌真实性的渴求。阿迪达斯将其已下架多年的、在70年代以著名网球运动员斯坦·史密斯命名的一款真皮运动鞋推广成为“爆款”。阿迪达斯多路并进：与明星们合作制造明星效应，比如同美国歌手法瑞尔合作推出10款手绘鞋在巴黎柯莱特潮店销售；为时尚博主们提供定制款，制造网络效应，再辅以饥饿营销。广告人深知，品牌的目的或视野不能仅停留在将产品卖给孩子们。创作于21世纪的《广告狂人》，充分证明想要看起来真实，品牌并不一定要古老。

怀旧效应

《消费者研究》发表的一篇研究表明，消费者怀旧时更愿意花钱。消费者在感怀过去时价格敏感度低，在回忆往事时消费意愿更强。社交媒体也已经发现怀旧情愫是如何在人们中建立联系的。推特上甚至有两个热门话题标签“#tbt”（throwback Thursday，重回星期四）和“#fbf”（flashback Friday，闪回星期五）来唤起用户在星期四和星期五两个工作日分享那些令人怀念的过往时光。旅游门户网站亿客行抓住这一风潮于2015年刮起了一阵“回到海边”风。亿客行每个星期在Instagram和推特上从带有话题标签“@Expedia and# Throw Me Back”（亿客行&回到过去）并附上过往的旅行照中的发帖者中挑选一位胜出者，胜出者能获得一张回到照片拍摄的地方的旅行优惠券，重现过往时刻。脸谱网自2010年起也一直在不断尝试

唤起旧日时光的新方式。脸谱网最初推出的“年度回顾”（Year in Review）应用软件遭到指责，因为人们可能再度遭遇前任，记起去世的朋友或者房子失火等不愉快的过往的照片，并配上“你的这一年是这样的”的文字。所以，脸谱网随即将这款应用改头换面并命名为“那年今日”，同时改进草率的算法，将其变得更为精确，且充分考虑并过滤有关过往恋情或者其他令人不悦的照片。“那年今日”会显示一年、两年甚至几年前的今天你的状态、上传的照片和发过的帖子。2015年伊始，耐克就通过将其应用软件以及可穿戴设备耐克智能健身腕带上传的用户数据，连同天气和地点相关信息以定制动画的方式集成为视频，并命名为“你的这一年”，从而实现了数据的可视化，跑步者则可以通过邮件链接前往YouTube查看视频。

真实性的定义是：被权威认证的或真材实料的、原汁原味或来源于真实产地的品质。许多品牌会向消费者讲述品牌创立的时间。比如，李维斯牛仔裤口袋上的商标（见图4–1）就是告诉消费者：早在1873年5月20日，即世界上第一条牛仔裤诞生之日，李维斯就已为铆钉这一用于粗帆布工作裤加强牢靠度的技术申请了专利。热罗尼米·哈特创立的克伦堡1664（又名凯旋啤酒）意在告诉消费者，公司创始于1664年，而克伦堡也是其公司窖藏啤酒主打款的名字。亨氏番茄酱瓶身标签上的“源于1869年”，不仅诉说着它的诞生日期，也暗示亨氏乃番茄酱品类的第一个品牌。2008年，可口可乐公司高举“神秘配方”的大旗，发起全球市场营销攻势。电视广告、网络营销和包装宣传多管齐下，纷纷剑指1886年创始人约翰·彭伯顿发明的“神秘配方”，意在向消费者传递这样一个信息：可口可乐的配方真实可信，不含防腐剂和人工香料。

学术研究证明这类信息可以诱发消费者对原创性的认知，从而增加品牌好感度。如果你是专业营销人士，想必使用“原创”“经典”“真实”等标签的想法一定曾在你的脑海里出现过。这类词语的使用率大大

超过直接使用诞生之日的做法，它们能向消费者有力地传达一个信息：你的竞争者不过是在拙劣地模仿。



图4–1 李维斯后裤袋标签

品牌真实性的传统定义比较客观，涉及产品起源、发展、传承、创始人或原产地，但这一传统观点在过去10年受到了挑战。研究发现，消费者对于真实度的认识本来就是极为主观的社会构建，来自品牌经理或者销售人员、消费者和社会持续不断的交互。研究已表明，品牌真实性是预测消费者购买意愿的一个有效指标。真实品牌更容易吸引出手阔绰的消费者，而他们正是口碑传播的推动者。

本章将探讨针对Y世代采用品牌真实性作为营销策略的注意事项。第1章探讨Y世代性格特征及行为习惯时，我们已充分证明他们是一群挑剔的、深谙营销手段的消费者。他们通常认为，过去针对X世代的曾大获全胜的基于形象的品牌策略，不过是做表面文章，并无实际行动，只是彻头彻尾的虚伪。

一旦某个品牌形象或品牌企划获取成功，邯郸学步者便群起效仿。《广告狂人》的成功也引来多番拙劣的模仿。扮演唐·德雷柏的乔·

哈姆曾是美国著名综艺节目《周六夜现场》的主持人，他曾在节目中恶搞自己扮演的男主角长期酗酒抽烟、玩弄女性、风流成性的形象。《辛普森一家》中《恐怖树屋第十九部》一集模仿《广告狂人》的动画片头，并使用其主题曲作为背景音乐。连儿童剧《芝麻街》都模仿《广告狂人》，将唐·德雷柏和其他两位广告人设计成木偶形象。品牌识别遭到盗用的问题也将是本章着力解决的问题之一。

真实的品牌才是时髦的品牌

詹姆斯·吉尔摩与B.约瑟夫·派因二世曾专门撰写管理学专著探讨真实性这个概念。他们认为，过去几年人们对真实性的探求越发凸显。两位作者将这样的变化归因于体验经济的兴起。越来越多的人开始寻求各种不同的体验，不仅体现在旅行和娱乐时，还体现在生日、婚礼、相亲、约会等重要的人生时刻。但是，服务提供者现在却将与客户互动的工作交给了冰冷的机器，比如网上银行及自动识别语音的电话服务中心。所以，针对这一问题，人们在GetHuman.com等同类网站上分享一些如何在电话中直接与数百家公司的客服人员通话的小窍门，比如立即加拨0或#，或者一些奇怪的字母、数字、符号组合。消费者被迫更多地与机器打交道，因此越发感受到人与人沟通的珍贵。Y世代毋庸置疑感同身受。在为李维斯所做的一项关于真实性的调查中，我们询问13~29岁的人关于购置衣物时会征求谁的意见的问题，调查结果表明排名第一的是好友（75%），排名第二的是店员（54%），选择宣传手册、网站、点评网站或杂志的不到30%。

真实性：品牌选择的驱动力

生活在后现代社会中的我们都在寻找一些不那么物质的购买动机。选择怀旧或者真实性高的产品和品牌能减少我们的负罪感，因为我们不是在消费，而是在发现新的情感，享受一段被遗忘的或者仿佛已经逝去的过往。Y世代不断地寻找各种与己相关并能铭记一生的新鲜体验和刺激，这也许会让人觉得“古老”或“怀旧”的特质对他们不具备吸引力。事实并非如此，市场中不仅商品和服务应有尽有，与日俱增的还有种种刻意设计营造的人生体验。对年轻人来说，真实与虚假（或伪造）之间的界限正在渐渐模糊，这已影响了年轻消费者的选择标准。他们对一家公司或一个品牌实在、真实、真诚程度的感知，成为公司生意的关键所在。当缺少时间，信任尚未建立，对品牌关注不够时，品牌真实性成为他们在选择同类产品时的重要考量。在批量生产和大众行销大行其道的世界里，年轻人似乎更看重产品的真实性。电视节目真人秀过去几年的走红可视为在以虚构剧情为主的传统娱乐行业的新探索；服装与设计的复古风潮是年轻人对批量生产的抵抗，也是他们追求独具一格、卓尔不群的必然要求。后现代的市场中，怀念过去美好时光恰好满足了Y世代对简洁的追求。比如匡威的全明星篮球鞋自20世纪20年代篮球运动员查尔斯·泰勒与匡威公司联手推出以来整体设计从未改变。风格的一致性以及它自始至终彰显的摇滚风格备受追求非主流创新一族的青睐。建立品牌真实性的关键在于为消费者的自我表达和自我实现提供机会。产品消费成为身份的象征。我们将在第6章讨论这个问题。

古老的营销策略

尽管后现代的营销书籍颇为关注真实性，但“太阳底下无新事”。14世纪，波尔多红酒的酿造者感受到了来自东部内地多尔多涅河沿岸贝尔热拉克风土红酒产区低价酒的激烈竞争。波尔多的红酒商人最初的应对措施是说服控制波尔多港的英国人对来自内陆地区的红酒征收

重税。但随着意大利、西班牙和葡萄牙扩大葡萄种植，法国人无力再与低价对抗，于是波尔多红酒酿造者们将目光瞄准产品的真实性，从而理直气壮将葡萄酒卖出高价。他们联合小规模的列级酒庄形成大型控股公司，并联合邻近的柏图斯、玛歌、拉图、木桐·罗斯柴尔德酒庄等乡村宅邸或酒庄。这个将高端奢侈红酒定位于纯天然产品从而与工业和批量生产的红酒划清界限的营销策略至今仍在沿用。法国的红酒酿造商突出强调某些酒庄或风土独有的历史风格，借以打造品牌气质。迈尔克·B. 比弗兰德曾仔细研究了36家法国酒庄，发现它们为了能同竞争者区分开来，不在包装上炫耀产品的科技含量，也不卖弄商业手段，而是通过讲述红酒人日复一日醉心于酿造工艺、恪守传统、追求卓越和倾注热情的故事来传递自己的真诚。

音乐产业中的真实性

真实性在艺术和音乐等文化产业中向来有着举足轻重的地位。回想一下20世纪80年代晚期至90年代早期的德国二人团体米力瓦利，当制作人弗兰克·法瑞恩承认法博·莫尔文与罗伯·皮拉特斯二人没有参与专辑中任何一首歌曲的演唱后，他们于1990年获得的格莱美最佳新人奖被立即撤销。披头士之所以家喻户晓，是因为他们的原创音乐，相比之下，门基乐队却只能演唱专业人士写的歌曲。如今，许多流行歌曲艺术家仍然将自己最本真的一面作为卖点，这无论是在说唱音乐（如说唱组合“50分”和埃米纳姆）还是流行音乐都常有展现。比如，詹妮弗·洛佩兹在2003年的热门单曲《来自街区的珍妮》（*Jenny from the Block*）凸显了她的真性情，她这样唱道：“无论走到哪里，我知道我来自何方（布朗克斯区）。”

纽卡斯尔棕啤：“别扯淡”之道

啤酒品牌纽卡斯尔棕啤已成为“线上线下整合营销”之王，经常取笑啤酒行业中那些毫无新意的营销手法。

另辟蹊径的“别扯淡”广告语，由著名的广告公司Dota5为纽卡斯尔设计，表达的正是广告公司眼里这款啤酒的性格。“我们只卖啤酒”，不多不少。比如它的脸谱网账号首页直接声称：给我们点赞吧，这样我们就可以合法地往你的邮箱发送垃圾广告了！较之于其他啤酒品牌，它对自己的定位完全基于这样一个承诺：我们从不跟顾客瞎扯淡！最著名的例子莫过于纽卡斯尔棕啤与时代啤酒的“对决”了。时代啤酒的户外广告牌上是一个盛有啤酒的巨大玻璃杯，广告语是：这不是一个玻璃杯，而是圣杯。纽卡斯尔则在时代啤酒的广告牌下方放了一块自己的广告牌，上面同样是一个巨大的酒杯，旁边则是醒目的一句：“谁用了‘圣杯’这个词？！”另一个例子则是它投放在酒吧的杯垫，上面写着这样一句话：“如果这个杯垫都没能让你想来一杯棕啤，那卖杯垫给我的销售员一定是在骗我。”不仅如此，酒吧和咖啡馆的霓虹灯广告牌也不输架势，上面闪烁着诸如“我们花400美元造一个广告牌，只为让你花6美元喝一瓶啤酒”这样的文字。它的幽默广告为自己确立了品牌真实不做作的定位，在Y世代的消费者中引起强烈共鸣。

除此以外，它有意选择了“数字营销先行”的营销策略，将脸谱网和其他数字渠道作为营销投资的重中之重。它另一项以自嘲为特色的举措也说明数字渠道对于它何其重要。2004年6月，纽卡斯尔棕啤在推特上承诺给接下来关注其账号的5万粉丝每人100万美元的百万分之一（其实就是一美元），短短两周时间，其粉丝数量翻倍。原因再次印证了“别扯淡”元素：既然你忍受纽卡斯尔的不请自入式营销还能有钱拿，为什么要忍受其他啤酒品牌的营销?

2014年的超级碗广告主题是“世界上最伟大的广告”。当其他（啤酒）品牌纷纷在这场橄榄球年度体育盛事播放自己即将推出的电视广告预告片时，纽卡斯尔却播放了一个根本未曾制作的广告的预告片。

它竟然拿预算吃紧，无力支付超级碗比赛期间播放黄金档广告所需的数百万制作费开起了玩笑，向全世界讲述了为制作一个符合要求的品牌广告不断努力但却最终失败了的“幕后”故事。许多超级明星如安娜·肯德里克加入其中，纷纷吐槽自己明明收到邀请拍摄广告，结果，广告压根没拍，自己也被放了鸽子。视频后来未能在电视上播出，只能在网络上观看，但却引来热议。

就在超级碗当晚，纽卡斯尔及其Dota5广告团队也纷纷通过社交网络的各种渠道发布这个名叫《如果我们完成了这则广告》的视频。他们的策略大获成功：广告公司的数据显示，两个星期后，品牌知名度上升了5%，目标客户群（22~39岁的男性）的购买意向也上升了19%。就在超级碗计划大获全胜之后不久的2014年3月，该客户群中的品牌意识达到90%。无独有偶，它在2015年再度拿整个广告行业对超级碗广告的狂热开起了涮。在这个仅在部分区域部分播放的广告中，女演员奥布瑞·普拉扎邀请了众多品牌加入纽卡斯尔的广告《品牌的集结》，为众多类型的不同品牌提供了一个集结的机会，它们纷纷在纽卡斯尔的超级碗广告中露脸，而最终结果就是一分钟内向观众奉献了一个40家公司和品牌轮番登场令人眼花缭乱的搞笑广告。数个不同的广告在YouTube上共吸引了500万观众。

广告的真实性

真实性在广告行业中同样盛行。真实性的经典形象诸如万宝路牛仔、天才艺术家，以及亡命之徒在20世纪末被大量模仿，因此失去了其神秘色彩，但其代表的自由、独立和个性等深层次的价值观对现在的青年营销仍具有现实意义。一项大规模研究分析发现，1999—2005年，目标客户为18~25岁的年轻人的运动鞋和牛仔裤品牌所推出的1 000个平面及电视广告中，只有15%的广告同原创性没有任何关系，而其中关于牛仔裤的样本尤为突出。打破常规、挑战惯例、释放自我的

个性在沙漠、屋顶、城市边缘、街景或者日常生活等常见场景中得到大量表达。

广告结尾通常是一条看不到尽头的宽阔马路，象征着找到真实自我之路。模特们或骑着沾满尘土的摩托或驾驶着满身尘土的旧汽车穿越广袤的原野。牛仔裤设计师按照街头巷尾的普通人而不是T台上的模特进行设计，展现人们的日常行为（如喝咖啡、酸奶）。广告的室内取景大多选择低档、脏乱不堪的地点。波希米亚风格的广告人物一头长发出现在录音棚，或者正在从事绘画雕塑等艺术创作。从事创作的人给人以真实感，因为他们是能以正确方式创作艺术的创作者。运动鞋广告常常与涵盖霹雳舞、涂鸦和打碟等创意艺术的嘻哈文化联系在一起。阿迪达斯的许多广告都使用了拳王阿里的怀旧影像，将锐步的艺术感与耐克多年来始终坚持的热爱体育并有所成就的精神结合在一起。

让品牌变得真实的7个方法

澳大利亚市场营销教授迈克尔·B. 比弗兰德的学术生涯一直致力于研究真实性这一主题。在他所著的《铸造品牌真实性》（*Building Brand Authenticity*）一书中，明星品牌可以通过7个习惯刻画品牌的真实性。本书将引用他的理论体系来阐述年轻品牌如何打造品牌真实性。

真实习惯1：故事营销

真实品牌本身就是为消费者提供强烈的情感联结的一个个故事的集结。这类品牌从消费者的具体生活出发，充分利用巧合事件，允许

并鼓励他人（普通消费者或名人）讲述自己与品牌之间的故事。耐克任命其公司的培训总监作为自己的“故事主讲人”。尼尔森·法里斯在耐克任职时间长达40年，亲历了公司一路走来的蜕变与成长。目前，他负责培训耐克员工以及耐克品牌理念宣传大使，也就是人们所说的“爱钦斯”［Ekins，耐克（Nike）倒过来的拼写］。法里斯讲述的故事紧紧围绕着公司一直以来秉承的创新精神和致力于帮助运动员的宗旨。比弗兰德在书中向致力于打造真实性的品牌推荐了若干故事主题，这些故事往往将公司及品牌与真人真事紧密联系在一起。

- 创作与创造力：品牌若缺少创新，不过是人云亦云或步人后尘，而原创品牌则执着于不断创新。比如，极速骑板（Quiksilver）就从未停止过对潜水衣和冲浪板的新技术研发的投资。这类故事极大地增强了品牌的真诚度，因为品牌背后的人，在他人眼里是真正热爱这项技术的人，驱使他们前进的是对完美的追求，而不是金钱。

- 历史：许多品牌与历史有关。比如原创极限运动潮牌范斯（Vans）和极速骑板均源于冲浪及滑板运动产生的早期阶段。

- 品牌社群：品牌的拥趸会形成一个线上线下同时存在的社群。以可口可乐为例，可口可乐在脸谱网上有30 000个粉丝团，一个云集了9 300万粉丝的页面竟然是两个与公司毫无关系的好朋友创建的。

- 原产地：强调产品来自某些特定地理位置不仅是许多食品、饮料品牌的惯常做法，在时尚品牌（意大利）、高科技产品（日本）或者汽车行业（德国）中也屡见不鲜。

- 消费者：消费者通过讲述自己与品牌之间的故事，表达自己对品牌的情感与信任，同时彰显自身个性。红牛的脸谱网主页有3 000万粉丝，而它最成功的一款应用软件“醉酒电话”（Drunkish Dials）通过上传酒醉的客户拨打产品热线1–800所发生的趣事的录音让粉丝投票选出最佳，从而实现线上互动。

真实习惯2：体现非专业工匠精神

主流品牌往往强调产品的质量和生产效率，真实品牌则凸显工艺传统，将业余爱好者的热情与匠人的精湛工艺结合起来。他们会有意地淡化背后的故事、一流的研发以及生产过程，更加不会多谈市场研究和营销预算。常见的手法是讲述创业者的非专业出身背景。还记得本和杰瑞，两个考不上医学院的嬉皮士花了5美元参加了一个短期函授课程学做冰激凌，最后创立冰激凌品牌本杰瑞的故事吗？或者是纯真饮料（Innocent Drinks）的三个创始人在一个音乐节上用两个分别写着“是的，我们希望你们创业”和“不，我们不希望你们创业”的大桶由顾客投票来决定自己未来的故事吗？拉夫·劳伦从未接受过任何时尚专业的训练，而乔布斯甚至不会写代码。

真实习惯3：不忘初心

不忘初心不简单地等于重复过去。尽管真实品牌必须不断蜕变，保持创新，但是创新必须不断反映品牌的根基以及品牌创立者的初衷。我们认为范斯的故事恰好说明了这一点。这家专门为滑板及冲浪爱好者制作运动鞋的美国制造商的历史可以追溯至1966年3月16日。保罗·范·多伦和他的三个合伙人创立了范多伦橡胶公司，专门生产鞋子并向大众直接销售。范斯因其独特的抓地胶底技术及风格粗犷、色彩丰富在20世纪70年代受到滑板爱好者和小轮车运动爱好者的喜爱。80年代初，范斯开始出击，尝试与大型运动鞋品牌一争高下，于是决定生产主流的足球运动鞋、篮球运动鞋、棒球运动鞋，甚至将产品线扩充至摔跤和高空跳伞运动领域。尽管因为肖恩·潘在出演校园青春喜剧《开放的美国学府》穿了范斯便鞋使得品牌在全球名声大噪，但是范斯的核心客户群体却开始纷纷远离他们曾经热爱的品牌。

产品多元策略消耗了资源，范斯当时已无力偿还债务，只得在1984年申请破产保护。2004年，拥有众多明星服饰品牌如Eastpak、北面、Lee和威格的威富公司以3.96亿美元的价格收购范斯。范斯至此也吸取失败的教训，坚持品牌诉求，为10~25岁的核心客户群服务。范斯的营销副总监道格·帕拉迪尼阐释了范斯品牌文化的四大支柱：滑板、音乐、街头文化和艺术。1995年，范斯首度赞助极限运动音乐节，同时参与赞助激浪极限运动锦标赛。2012年，范斯宣布在亨廷顿海滩（又名冲浪之城）建造一个近三英亩（约1.2万平方米）的滑板公园。在接受美国营销杂志《品牌周刊》的采访时，帕拉迪尼说："我们现在最大的挑战是如何保持现有的活力，我们希望长期维持现有的状态，不跟随潮流然后再去思考接下来什么会流行。这其实是关于如何不断地突出范斯个性的过程，我们要时常回望极限运动传承和品牌DNA以便寻找新的机会，不能为了迎合当下随随便便设计产品。"为了保持自己的小众潮流，范斯转向细分市场。公司的高端产品线Vault by Vans，只在潮牌店出售高价限量款，而面向核心客户，即年轻的滑板爱好者的经典款则在滑板滑雪器械店铺出售，另外一条面向大众的产品线则在大卖场出售。范斯推出多种风格吸引不同个性、年龄和性别的消费者。

真实习惯4：热爱工艺

真实品牌将它们对产品工艺的狂热表现得淋漓尽致，这与消费者寄望于从自己热爱的事情中获得回报的需求不谋而合，表现在品牌以产品为本，注重细节，高层管理者亲自参与核心生产活动，对卓越和完美永不停歇的追求。真实品牌一反共同创作、共同设计的思路，往往以设计为先导，邀请消费者一起体验生产过程，感受专属工艺。1952年，杰克·奥尼尔在旧金山的自家车库里成立了世界上第一家出售冲浪用品的商店。杰克因为对冲浪设备质量和设计的多种改良，甚至

设计出专门用于制作潜水衣等产品的氯丁橡胶的雏形，当之无愧地被视为现代潜水衣的发明者。他的儿子帕特·奥尼尔在20世纪80年代晚期开始担任公司的CEO，发明了通过一根细带连接冲浪板防止冲浪者掉下悬崖或脱离滑板的安全脚绳。在一次对安全脚绳的测试中，杰克失去了自己的一只眼睛，从此以后必须戴上眼罩。直至今天，奥尼尔仍然是冲浪用品行业首屈一指的公司，潜水衣的市场份额达到60%。

英国的西南酒厂（Southwestern Distillery）为了推广自己的塔尔坎金酒让创始人塔尔坎·利德贝特和消费者在苹果设备的FaceTime上直接视频通话。塔尔坎金酒采用纯手工酿制，每批至多生产300瓶，品牌最想向消费者重点推介的正是精湛的酿造工艺。每一位受到邀请的消费者可以直接和品牌创始人及酿酒师在FaceTime上通话。出售的每一瓶酒上都有供顾客参与互动的标签，顾客可以通过它聆听到手中的酒背后独一无二的故事。

真实习惯5：到消费者中去

真实品牌深入探索周边环境寻找技术革新的突破点。比如耐克等公司同时雇用从事非职业运动与专业运动的人员，而他们事实上就是耐克的客户。李宁的研发人员通过潜心钻研跑步，发现国际品牌从舒适度来讲并不适合中国人的脚型，于是开发了专属于中国人脚型的鞋垫。比利时银行保险公司Belfius旗下的DVV保险在网络社区市场调查中发现Y世代认为它的保险产品太过复杂，价格昂贵，并且不能帮助仍是学生的他们解决日常生活中的麻烦，他们很难迈出向保险代理人征求意见这一步。DVV保险于是同消费者一起合作开发了一款新的保险产品，根据离家求学或开始工作的年轻人的需求量身定做。这款名为“雏鹰展翅”的保险产品，目标客户为30岁以下的年轻人。房屋保险方面，公司为目标客户保留盗窃险和火灾险，取消了其他常见的房屋险，因为年轻人一般租住公寓或者小独立屋，住所通常没有花园。民

事责任和法律费用保险方面，DVV公司听取年轻人的意见增加了一些新保障和服务，比如家用电脑保险则为手提电脑、台式机和平板电脑的意外损坏提供保障。家庭紧急服务确保提供24小时的服务，以帮助处理需要及时干预的、突发的、不可预见的紧急事件，例如由于在加热或者打扫卫生时发生的意外。芬兰传媒集团Sanoma旗下的年轻女性杂志在听取了年轻的目标客户群的意见后为杂志注入了更多的现实感。读者可以通过手机浏览器Layar跳转至网上商店，查看不同颜色的新款外套，聆听或者观看杂志主编的幕后录音或视频。

真实习惯6：融入社区

除了强调民族或地域根基，真实品牌往往在行业发展中扮演举足轻重的作用，它们不仅通过技术创新推动行业发展，而且具备更宽广的视野。比如，匡威全明星篮球鞋的合作开发者篮球运动员查尔斯·泰勒曾撰写过多本关于篮球策略的书。真实品牌对文化敏感，获得了许多亚文化的认可。李维斯积极倡导同性恋平权，是第一家在以同性恋文化为主题的出版物上刊登广告的公司，并给予同性伴侣员工同等的公司福利。因为美国童子军禁止同性恋的成年人担任童子军管理职务，李维斯甚至终止了它们之间的合作。

宝洁公司及其旗下女性卫生用品品牌护舒宝与李奥贝纳广告公司墨西哥城办公室合作在墨西哥城及其附近为当地特定社区提供扶助。在这里，数以千计的女性被子宫癌夺去生命，护舒宝发现这可能与这些地区和社会视描述女性生殖器官为禁忌有一定关系。事实上，当地的土著语言中连关于卵巢和子宫的词语都没有，因此女性无法与医生进行有效沟通，更无法获得有效的诊断治疗。宝洁公司连同多名语言学家、文化专家以及医生决定创造一些关于女性特有部位及生理的形象词语（比如“子宫”叫作“婴儿的房子”）。他们还鼓励当地女性在与医护人员沟通时开始使用这些词语，更好地描述病症。为了帮助后

辈，他们将这些词语整理为一本书叫作 *Palabras Íntimas*（意为亲密的语言，“Intimate Words”）。这项广告活动也因此成为2015年戛纳金狮国际创意节的大赢家。

家庭暴力仍是值得关注的社会问题。国际移动电信运营商沃达丰与扬罗必凯广告公司土耳其分公司合作为土耳其女性遇到紧急情况时提供帮助。它们开发了一款名叫“红灯”的手电筒软件，表面上看它与同类产品并无二致，其实可以让女性朋友输入三个信任的人的电话信息。当她们感觉受到威胁或者情况更为严重时，只需摇晃手机，软件就会自动将短信连同她们所处的位置发送至这三个人的手机上。这款软件非常私密，并不希望被男性了解，所以并未在电视、电台和户外投放广告，唯一的推广方式就是YouTube上的视频教程。它们和土耳其的知名博主合作，由他们随意上传一些大部分男性看不了几分钟就会关掉的极为普通的女性视频（如化妆教程），但这些视频教程播放一段以后，就会出现这款应用的介绍及使用教程。广告公司的数据表明，大约有25万土耳其女性下载了这款应用，占到土耳其使用智能手机的女性的24%，求救功能使用次数达到了103 000次。这款应用也获得了2015年戛纳金狮国际创意节媒介类的全场大奖。

真实习惯7：教化员工信仰品牌

真实品牌的背后是执着狂热、忠贞不二的员工的支持，他们认同品牌价值，既为公司的事业发展拥有满腔热情，又能接受新事物和新做法。这要求人力资源部门的工作方法要独特。比如维珍集团要求应聘者在应聘时演奏、唱歌、表演哑剧或者跳舞，以此来判断应聘者是否愿意为满足顾客需求付出更多努力。

真实性定理

在《真实性》一书中，吉尔摩和派恩归纳了一套简单有趣的真实性定理作为全书的结语。消费者期望的是：

- 如果你的品牌真实，不必宣扬你的真实；
- 如果你标榜真实，你最好真实；
- 不标榜真实，更容易真实。

起源即创新

有没有思考过如果一首翻唱歌曲进入排行榜榜单，歌曲原唱的销量会有何变化？你的猜测是多少？2009年，丽莎·霍迪克凭借一首翻唱歌曲《哈利路亚》获得荷兰版《X音素》的冠军。一周后，她的翻唱版本领跑荷兰100首最佳单曲，并且连续10周蝉联榜首。杰夫·巴克利1993年推出的演绎版本，也随即登上榜单季军。莱昂纳德·科恩于1984年原唱的版本也入选了2009年100首最佳单曲，位列第27名。

无独有偶，6个月前英国也出现了同样的情况：凭借同一首歌，亚历山大·伯克在英国的同一档电视真人选秀节目脱颖而出。看到这里，也许你会认为是《哈利路亚》对人们的精神产生了神秘影响，但是数据分析是客观的，不存在神秘的第六感。很明显，每次翻唱歌曲进入榜单，60%的情况会刺激原唱的销量，其销售榜单排名比上年平均攀升240名。这样的刺激是暂时的，一年后原唱榜单排名会下跌190名。

当然，这和单纯地唤起人们的回忆有一定关系。实验表明，听众最喜爱歌曲的前五名极易受近期曝光率影响。比如，如果你先让他们评价瑞典组合阿巴合唱团（ABBA）的歌曲，再要求他们说出几首自己一直钟爱的歌曲，ABBA的歌曲出现在清单上的可能性将大大增加。

第一印象等于更好的直觉（先入为主）

从另一方面来说，原因也不仅仅是“曝光效应”那么简单，人们更喜欢他们第一次受到的刺激。实验发现，96%的听众，在不知晓哪个版本为原唱的情况下，如果同时听原唱与翻唱的同一个片段，会更喜欢先听到的版本，和是否原唱无关。如果实验使用听众了解的歌曲，受试者更偏爱他们在实验前就已提及的听过的歌曲，或者胎教歌曲。这个现象与生物学中的“印随行为”甚为相似。刚出生不久的动物会对它遇到的第一个物体产生依赖，这种依赖感会以某种特有的方式在神经系统中留下痕迹。“印随行为”只出现于某一关键期，但是“曝光效应”却能反复作用。人们也坚信“第一”具备种种优势，毕竟在当今社会中，奖牌、鲜花和香槟只属于胜利者（无论是运动、学校，还是其他项目）。

当我们将人类此种特质运用到商业环境中时，便出现了大家所熟知的“先发优势”现象。消费者通常将（自己认知的）行业首家公司与创新精神和高品质联系在一起。大量研究已证实，消费者对品牌原创性的认知会对品牌的吸引力和消费者选择先驱品牌的意愿产生积极影响。在针对年轻人的调查中发现，如果受试者听到的歌曲的第三版标记为1969年，他们对1964年版的喜爱将超过1967年版，但如果受试者听到的歌曲的第三版标记为1962年，情况则会发生变化。

原产地标识

既然大部分Y世代的消费者无法区分市场上何为原创先发品牌，何为山寨品牌，标示原创性会产生巨大的潜力。但是，如果你的品牌并非市场上的先驱者，那么标榜自己为原创品牌则是错误的策略。一旦真相大白，不但品牌可信度将大打折扣，更会凸显品牌对于真正的原创者的依赖。“源自1869年”之类的不带任何比较性质的标识虽然会

影响消费者的认知，但仍然面临有朝一日原创品牌竞争者抛出如“市场第一”这类明晰的标识的危险。本章我们将阐释：标明创立时间虽能击中Y世代的怀旧情怀，但并非凸显真实性的成功路径。

“首创者”“第一家”“缔造者”等标签显然与品牌真实性紧密相关。购买产品和品牌选择经验有限的年轻消费者们正在寻求一切能够降低购买风险、物有所值的线索。品牌起源、历史及传承正是支撑品牌定位的关键，也可视为品牌真实性的传统定义。正如李维斯和克伦堡的品牌故事所诠释的：起源即创新，是品牌和公司的起点和开始。

品牌历史指公司自创立之日起至今发生的一切，如新产品发布、新的品牌识别、广告活动等。回顾李维斯的品牌历史则是重温李维斯不胜枚举的经典广告：20世纪80年代，著名时装模特、歌手尼克·卡门在自助洗衣店脱衣的片段；90年代早期，当背景音乐《小丑》响起，身着方仔风格皮夹克的摩托车手骑着摩托驶入办公楼的经典一幕；90年代末期，李维斯为Sta-Prest系列推出的黄色多动症玩偶“扁头埃里克”摇头晃脑的画面。

阿迪达斯则是通过在各大门店将身着品牌服装的富有传奇色彩的模特和运动员的照片挂放在老式寄存柜上的方式来诉说品牌历史。但品牌历史与品牌传承的不同之处在于：品牌传承是一个与品牌有关的、公司或品牌并非有意为之的一系列事件的集合或集体记忆。品牌传承包括名人在公众视野内消费或使用某一品牌，比如本·斯蒂勒及卡梅隆·迪亚兹在卖座电影《我为玛丽狂》中穿着彪马运动鞋。品牌传承也可以是潮人或主流消费者选择某一品牌使其成为潮流单品或者增加酷感。

新品牌也能“历史悠久”

挑剔的Y世代对品牌宣扬真实性的策略如何认知或重视与否极少被人了解。因此，我们与李维斯公司合作，验证年轻人对于真实性的认知。品牌真实性的传统定义由起源、历史及品牌传承等部分构成。李维斯公司是公认的牛仔裤发明者，推出的501裤型也被认为是牛仔裤裤型的终极典范。对于现在的年轻人如何解读真实性，李维斯公司也抱有极大的兴趣。

起源及历史

年轻人很少会注意到他们偏爱的品牌的起源。比如，哪怕是啤酒这一创立时间往往是品牌标识的一部分（如凯旋、时代啤酒）的品类中，年轻人都很难识别甚至回忆起此类包装和标识。即使相信李维斯品牌的真实性，也只有不到25%的年轻人了解品牌的起源。尽管每条牛仔裤的标签上赫然印有品牌起源，但是年轻人却从未注意过。当涉及产品或品牌的历史或年龄时，年轻人倾向于通过相关或者比较的方法来思考。苹果一类的品牌，尽管是新生品牌，但仍使人联想到“高品质”或“历史悠久”。

青少年形成自觉消费意识短暂的几年中一直都有苹果品牌的存在。父母或者祖父母使用某一品牌则证明品牌“历史悠久”。他们倾向于认为如果一款产品在市场上长期存在，就能充分证明产品的高品质。他们还将起源时间与快乐感及怀旧感联系起来，“酷！我的祖母可能也使用过它”。但是，当细想品牌的历史时，他们同样不愿意追溯太远。一个品牌若存在10年甚至更长时间，的确称得上老品牌。

关于原产地，挑剔的Y世代却能清楚区分品牌真正发源地与品牌或产品生产地。大部分年轻人并不知道自己最喜爱的品牌的发源地，但对于生产地的意识更强，因为标签上通常标示了“产于……”。对于某些品类，原产地可以引发优质或劣质联想，某些产品自动地引发虐

待劳工或者虐待动物的联想。比如，在Y世代看来，如今的日本品牌自带先进科技的光环。

吉尔摩和派恩已正确地指出某些过去以假货著称的国家比如日本，如今已成为品质的代名词。在某些特定行业如食品、保健与美容、科技产品（耐用品）、汽车和服装行业中，原产地在年轻目标客户群对品质的感知中扮演着越发重要的角色。与我们对这群精明的消费者的预判截然相反的是，年轻人似乎不太在意品牌伪造原产地。比如，他们自然而然地将哈根达斯冰激凌与瑞士或其他斯堪的纳维亚国家联系在一起。其实，哈根达斯是美国品牌，当年轻人得知它使用北欧风格的品牌名不过是营销策略而已，并且双字母组合“äa”和“zs”在所有斯堪的纳维亚语言中都不符合语法这一事实摆在眼前时，他们反而觉得有趣和巧妙。

以元音变音为销售策略的冰激凌

哈根达斯是世界顶级冰激凌品牌，1961年，波兰移民鲁本·马特斯和罗斯·马特斯于纽约布朗克斯创立了该品牌。1976年，第一家零售店在布鲁克林开门营业。如今，哈根达斯行销55个国家和地区。哈根达斯品牌名的含义是让美国人联想到斯堪的纳维亚，让人联想到欧洲风格、工艺和传统，以便符合其不算便宜的零售价。最初，马特斯在产品标签上使用了一些丹麦语元音变音，并且在产品包装上印上了斯堪的纳维亚的一些城市，比如奥斯陆、哥本哈根和斯德哥尔摩。品牌商标使用加粗的Futura字体，为品牌名增添了几分雄壮的日耳曼气质。

这种营销策略叫作“品牌命名异国化”，意指使用异国发音或异国名称打造高级或真实的品牌形象。如许多化妆品及时尚品牌使用法国或意大利名称，以便与巴黎和米兰的时装秀和设计师联系在一起。其他品类也已经意识到这一技巧。虽然玛氏食品旗下知名品牌Dolmio听起来颇具意大利风味，但这款意大利面酱既不在意大利生产，也不在意大利销售。中国白色家电生产商海尔使用了德国色彩

的品牌利勃海尔（Liebherr），意在传达高品质的信息。摩本厨房（Moben Kitchens）的英国制造商于1977年以“Möben”注册商标，目的是利用德国和北欧代表的高品质形象。

目前已知的“品牌命名异国化”的最早运用可以追溯到20世纪初纽约丽思卡尔顿大酒店发明奶油土豆浓汤（Soupe Vichyssoise）的那一天。元音变音的策略流行于重金属摇滚乐和朋克摇滚音乐领域来凸显刚强与猛男形象。1972年，美国摇滚乐队Blue Öyster Cult（蓝色牡蛎膜拜）开创行业使用变音之先河。随后，Motörhead（摩托头）、Mötley Crüe（克鲁小丑）、Hüsker Dü（记住你），以及Queensrÿche（德国女皇）等摇滚团体争先效仿，甚至有一个芬兰朋克乐队干脆就叫“元音变音”乐队（Umlaut）。

哈根达斯的成功引发了冰激凌市场一干山寨公司的效仿。美国人理查德·史密斯创立品牌Frusen Glädjé，借用一个几乎纯正的瑞典名字打造品牌定位。如果没有尾音的e，Frusen Glädje的瑞典语的意思是“冰冻的快乐”或“冰冻的喜悦”。哈根达斯对这样的模仿行为极为不悦，1980年将史密斯告上法庭，试图阻止其使用北欧营销主题，但未能成功。1985年，史密斯将品牌卖给卡夫食品公司。自此，发生在品牌身上的故事成为一个谜：卡夫食品公司称Frusen Glädjé已于1993年出售给联合利华，但却遭到联合利华一位发言人的否认。尽管如此，将冷冻奶制品与北欧相联系的营销方式并未就此终结，如加拿大非常成功的冷冻酸奶品牌Yogen Früz（优芙丝），以及Freshëns冷冻酸奶销售的思慕雪（Smoöthie）。

品牌传承

年轻人对品牌传承知之甚少，也不感兴趣。品牌历史以及外人行为如何影响品牌历史于他们而言并不重要。尽管他们尊重有传承的品牌，但说服他们相信某些故事的真实性并不容易。当我们让Y世代观看讲述阿迪达斯起源（以创始人阿道夫·达斯勒命名）、历史和传承

（包括拳王阿里的故事）的全球电视广告时，93%的13~29岁的年轻人认为故事是虚构的。故事太好，让人难以置信。

被大量虚构的品牌故事狂轰滥炸的青少年普遍认为这类故事虚假不可信，不过是营销手段而已。以品牌传承为卖点（如阿迪达斯）的广告商们在说服消费者相信品牌故事的诚恳真实时面临着艰难的挑战。通过大规模的广告和营销活动传递真实性信息是一个糟糕的创意，因为使用大众传播媒体传播品牌本身的内涵不但不适合，反而会破坏品牌的真实性主张。

面向Y世代的广告策略一直以来惯用的手法是大量运用幽默和讽刺。典型的青年广告策略包括强调“这不过是广告而已，宝贝”和“是的，我们就是在向你推销，你知道的”。因此，在广告中大肆宣扬传承或者真实性只会被人们认为“不过是另一种广告花样而已”。品牌起源、历史和传承使用时应当不着痕迹。

全球只有7家修道院拥有生产精酿啤酒的授权。修道士（Trappist monks）是西多会的一部分，阿曼德·德·兰斯于1662年在法国诺曼底的小镇拉特拉普创立了两大西多会修道院。“Trappist”（特拉比斯特派修道士）一词就源于此。修道士最初酿造的啤酒是为满足社区的需要，如今它获准销售自酿啤酒，为工作和慈善事业提供资金。当特拉比斯特派修道士酿酒厂推向国际市场时，百威英博啤酒集团（利用“力夫”这一品牌）等商业酿酒厂看到了大规模生产其他山寨“修道院风格啤酒”（Abbey beer）的潜力。20世纪80年代到90年代，消费者对于修道院啤酒（Trappist beer）与修道院风格啤酒的区别已经越来越模糊。

商业酿酒厂使用一些不复存在的修道院的名字命名啤酒，比如喜力集团所拥有的阿尔肯–梅斯（Alken-Maes）啤酒厂生产的格林堡啤酒由此而来。这样一来，啤酒厂商可以在包装、推销和广告中使用修道士和修道院的形象。1997年，国际修道院协会创建了“原汁原味的修道士产品”这一标识，仅限7家真正的特拉比斯特派修道院使用。

迈克尔·贝弗兰德研究了消费者对于修道院风格酿酒厂和真正的修道院啤酒的40种视觉营销（广告、瓶身标签和包装）的感知。他的结论是：广告也许可以增强品牌形象的真实感，但只能间接地发挥作用。Y世代区分真品和仿制品的能力似乎特别弱。当年轻人看到瓶身标签上写着“正宗修道院啤酒”时，他们认为这可能证明这并非真正的修道院啤酒。而仿冒者，机智的修道院风格啤酒的广告通过使用古老的字体、颜色（棕色、黄色）、简洁的包装、修道士、修道院和酒窖的图案等间接手法反而能增添山寨产品的可信度。

如果你希望通过品牌起源、历史和传承与年轻人沟通，你应当避免使用这类“盛气凌人”的标签或者采用平铺直叙地讲述品牌背后的故事的营销手法，挑剔的Y世代不会相信故事的真实性。你可以使用间接的微妙的细节来表现真实性。脸谱网的时间轴应用程序则是一个带领品牌拥趸回顾品牌历史和传承的绝佳方式，告别商业广告大肆吹嘘的做法。该应用鼓励品牌通过图片和视频讲述品牌故事。报业大亨《纽约时报》绝妙地利用了此项功能，在脸谱网上开启“《纽约时报》内幕”（Inside The Times）版块。时间轴于1851年开始，图文并茂，既有重大历史事件如林肯遇刺的报道，也有未曾公开的新闻编辑室的内部影像资料，如1959年玛丽莲·梦露访问《纽约时报》时的照片等档案资料。保持一致是品牌真实性的重要方面。

如果年轻消费者发现品牌DNA和品牌行为完美契合，将更加认可品牌的真实性。

如果你打算从虚假的山寨竞争者中脱颖而出，让你的消费者亲自体验产品的真实性吧。如果品牌真实性体现在产品的生产过程或地理位置，则可通过导览参观。如果品牌传承关乎前卫的消费者或名人（运动员或音乐人），则可通过赞助特定活动或者人物来体现，比如匡威赞助音乐艺术家。

明星背书

邀请明星代言向Y世代营销品牌并非万全之策。Y世代对这种营销策略颇为挑剔。对于他们来说，明星代言意味着品牌对于自身形象缺少自信，因此反被理解为品牌的弱点所在。明星代言表明品牌缺乏真正的个性，必须借助于潮人打造酷感。因此，明星代言只在特定情况下奏效，比如产品品类与大自然或者某位名人的特定技能有关。迈克尔·乔丹和泰格·伍兹等真正的运动员为耐克代言，真正的设计师菲利普·斯塔克为法国品牌1664啤酒设计瓶身、啤酒杯以及罐装啤酒，的确为品牌增添了附加值。相反，米其林星级名厨戈登·拉塞姆仅仅因为名字相似为戈登金酒代言，必不能让消费者将其与品牌传承联系起来，因为戈登金酒的起源可以追溯至拉塞姆出生200年之前。年轻人必将抗拒这类明星代言。此外，戈登·拉塞姆同时代言的商品有400多种，这使得其品牌代言的可信度大打折扣。

阿迪达斯的系列宣传片《Sport 15企划》证明品牌若能固守本色，邀请明星代言仍不失为成功策略。2015年，阿迪达斯通过视频分享一个又一个故事，激励和启迪年轻运动员：不论现在处于何种水平，在世界上从事何种体育运动，都要好好把握属于自己的时刻，成就巅峰。60秒的商业广告《抓住机遇》和30秒的《抓住机遇的人》一开始就传递了一个明确的信息。画外音说："最后一次进球？已无关紧要。最新一次胜利？已被遗忘。昨日已逝，记录在册的成绩如过眼云烟。但是，机会是留给有准备的人的。不可预计，无法定义，悬而未决。这是我们的时代，或放手一搏，名垂青史；或庸庸碌碌，默默无闻。没人主宰当下，我们只争当下。"视频由各类体育项目的大牌明星如梅西、哈梅斯·罗德里格斯、德里克·罗斯拍摄完成，传达每一分钟都是运动员提升自己和帮助球队的机会这一理念。视频《抓住机遇》一经播出，一个星期就获得了2 190万的点击量，脸谱网分享超过2 800次。

有些品牌则颠覆邀请明星代言的理念，开启将消费者培养为“明星”的营销模式。巴西化妆品品牌“大自然”（Natura）厌倦了化妆品公司邀请明星背书时过分修图的常规做法，于是它将自动贩卖机与脸谱网相连，购买者只要在脸谱网的品牌主页点赞，就可在自动贩卖机上购买到外包装上印有自己照片的洗发水。此项企划最后成功售出约5万瓶定制产品。

无独有偶，台湾咖啡连锁Let’s Café可将顾客等候美味拿铁咖啡时拍摄的自拍照用褐色的粉末制成拉花。这些品牌并未采取明星代言的做法，而是反其道而行之，请消费者代言。

小狗救助组织“Dallas Pets Alive! ”则变通地利用明星巧妙代言。这家来自得克萨斯的动物保护组织在Instagram上发起了一个“狗狗轰炸”（muttbombing）的标签，将需要领养的狗狗的照片PS到明星的照片上，比如为艾伦·德杰尼勒斯担任奥斯卡颁奖礼主持人时所上传的包括布莱德利·库珀和詹妮弗·劳伦斯等明星在内的集体自拍照加上一只名叫桑迪的小狗，并附上文字——“我叫桑迪，我希望在‘狗狗轰炸’上找到我的家”。

这家动物保护组织还使用了瑞恩·高斯林、麦莉·赛勒斯和吉米·法伦等名人的照片。最后甚至连梦工厂都在新片《天才眼镜狗》的宣传中使用了“狗狗轰炸”这一标签。这项企划致使网站的点击量增加了700%。更重要的是，美国多家动物救助机构纷纷效仿此举，动物领养增加了55%。

因赛咨询公司对900名13~29岁的人所做的一项调查证实了真实性对于Y世代已经有了新定义。仅有不到2%的年轻人提到了“市场存在年限”“似乎过去存在”，这表明此种内涵与Y世代不再相关。近六成年轻人认为真实性主要源于品牌价值——社会责任感、品牌宣传内容及品牌代表的价值。30%的参与者将真实性与品牌历史相联系，只有2%的参与者将真实性与品牌起源和传承相联系。

Y世代如何看待诚实

对于青少年来说，“诚实”这一概念比简单地解读为不说谎更为多元和复杂，诚实还关系到对年轻人、社会、环境、小孩、动物等的尊敬。对Y世代而言，诚实还意味着开放和透明，意味着不惧怕听取年轻人的意见，与他们探讨多种话题，用建设性的态度来对待负面评价。年轻人希望自己的观点得到尊重并被看重。Y世代的父母是婴儿潮一代，生育年龄较晚（第一个孩子出生的平均年龄为30岁）。因此，他们抚养孩子的方式更为成熟、民主，集教育者、教练和老师多种角色于一身。这导致Y世代看重的不仅是购买的产品的真实性，还包括生活的其他领域。对于一粒能够提升能力，但同时却改变他们身份的药丸，他们是抗拒的。Y世代有时甚至更喜欢真实，但质量更次的产品，而放弃虚假宣传，但品质更高的产品。

2012年9月，诺基亚宣布推出一款新型旗舰手机Lumia 920，亮点为Pure View防抖拍摄技术。这项新技术由于使用光学图像稳定系统（OIS）功能，夜间拍摄效果更佳，视频拍摄更为稳定。在新款手机的广告中，一位男子与女友骑车外出，男子使用手中的Lumia 920一边骑车一边为女友摄像。但视频发布当天，科技媒体网站披露视频当中的至少部分片段并非Lumia 920所拍摄。从视频当中的某个位置开始，一辆汽车经过这对恋人身旁，从汽车玻璃上可以看到一个专业摄像机，显然这部分视频并非手机所拍摄。诺基亚随后立即在官方网站上发表致歉声明，并声称广告视频并非Lumia 920所拍摄，而是模拟手机拍摄效果。

几乎就在同时，一位摄影师上传了一张与官网称是用Pure View所拍摄的照片中一模一样的模特图片。这张取景自赫尔辛基街头的照片，与官网图中的模特服装并无二致，实际上却使用了专业的灯光、三脚架以及大光圈等设备。诺基亚通信部门的负责人不得不再次承认照片并非Lumia 920所拍摄，对公司所犯的错误表示悔恨。在接受我们

的采访时，伊尔迪兹控股全球营销副总裁弗朗西斯科·贝当古说："你永远无法阻止消费者在脸谱网等处表达负面反馈。如果你竭力隐瞒，人们会注意到，更何况在如今信息高度流通的社会中，根本无处躲藏。真实意味着诚实，认识并公开承认自己所犯的错误。真实性的另一面则是广义的可持续性，这不仅涉及环保视角，更关乎社会视角。未来苹果或耐克等公司需更积极地应对如何处理与零售商之间的问题或童工问题。它们必须就公司所做的努力积极沟通，并展示自己是如何扭转形势的。当今社会，刻意隐瞒或有意淡化的策略已行不通，因为只需一部手机，一切事物几秒钟内便可被拍照或者拍摄并被随即放至网上，被全世界数百万人观看和分享。"

2015年，美国最大的啤酒酿造公司安海斯–布希为推广旗下品牌百威淡啤发起了"为一切举杯"的活动，活动理念是在啤酒罐上印上各种轻松愉悦的句子，呈现不同的情境以说明百威淡啤乃"适合所有场合的完美啤酒"。比如，140条广告语中的一句是"高举起你的空气吉他（air guitar）时应该来一杯的完美啤酒"。但是，社交媒体使用者们注意到啤酒瓶标签下方有一句出格的广告语是"今夜让你无法说'不'的完美啤酒"。感到震惊的消费者们很快将这句广告语同性暴力联系起来，旋即戏谑百威为"迷奸啤酒"。安海斯–布希除了道歉别无他法，确实承认广告玩过火了。

印度尼西亚运动服装公司Salvo Sports开了一个低级玩笑，又未能以恰当的方式向公众道歉，整个事件处理得很不理想。Salvo Sports生产的运动衫内里的洗涤说明上写着"洗涤说明：把它交给你的女人，洗衣是她们的工作"。这条关于洗涤说明的照片在推特上遭到疯狂转发，Salvo不得不出面解释这么做是为了拿男性开个玩笑，表达女性在洗衣方面比男性优秀，并没有嘲笑女性的意图，但最终也未能真正平息消费者的怒火。公司极力就事件中传递的信息进行辩白，但情况似乎越来越糟，以致如果在谷歌上搜索Salvo Sports，结果大部分是关于性别歧视的洗涤说明。

对于年轻人来说，不曾真正了解一个人时，辨别其诚实与否非常困难。如果与年轻人谈论诚实，他们会提到生活圈最亲近的人（父母、朋友、老师），因为他们认识已久，且有亲身经历。有趣的是，Y世代对于谎言并非零容忍。只要承认错误，解释一切，仍可重新赢得他们的信任。比尔·克林顿在白宫椭圆办公室承认其与莫妮卡·莱温斯基的丑闻正说明了这一点。事实上，比尔·克林顿“品牌”突然变得更平民化：可以理解，人都有弱点，都是脆弱的，不完美的，因此是可以原谅的。“Y世代非常欣赏与公司或品牌背后真实的人展开实实在在的接触。”克里斯托弗·费林格尔在拜尔斯道夫接受我们的访问时说，“我们安排实习生和年轻雇员以及高级管理人员之间一对一接触。我们不希望他们精心准备华丽的陈述，而是鼓励他们像一个人、一个经理那样去说话，讲述自己的经历。不要试图向Y世代兜售并不真实的故事，因为他们比你更聪明，你会失去他们的尊重与忠诚。你不仅会在Y世代心中丧失作为一名雇员的可信度，同时还会失去他们全部社交圈的信任。”

真诚与真实性的另一面是保持民主与开放，面向大众而不仅仅是精英。我们在因赛咨询公司的全球青年社区中精心挑选了150名城市居民，年龄在18~25岁，他们来自世界上15个不同的城市，要求他们挑选周围最具真实性的地点。一位来自里约热内卢的参与者将巴西的科帕卡巴纳海滩与伊帕内玛海滩进行了一番对比。科帕卡巴纳海滩在全球享有盛誉，许多歌曲和电影纷纷称其为“完美海滩”。但是，近在眼前的伊帕内玛海滩绝对更为真实，因为这里聚集着来自社会不同阶层、各种性取向以及世界各地的人。

品牌诚实

同样的结论也适用于Y世代对品牌诚实与包容度的看法。“我相信诚信是如今酷品牌成功的关键因素。”澳大利亚手袋公司小野人的营销

总监克里斯托弗·克里克在接受我们访问时说，“Y世代不再单纯地相信营销和大众媒体。品牌必须人格化。我们根据诚信来判断一个人，新一代的消费者正是通过同样的方式来判断品牌的。”

今天，向Y世代宣扬诚信极为困难。尽管他们愿意相信某些品牌是诚实的，但却从不敢确定。品牌“诚实”意味着得让年轻人觉得钱花得值，而且永远不会令他们失望。他们通过“试错”这一选择策略检验品牌的可信度。2001年，亨氏番茄酱推出一款名为“首轮丰收”的限量编码番茄酱。“我们意识到我们必须确保整个过程清晰且透明，‘首轮丰收’这样的噱头想要站住脚，依靠的是通过向消费者呈现从播种到产品在商店上架的全过程来打造真实性。”亨氏（欧洲大陆）前市场营销主管马利肯·坎摩尔斯在接受我们的访问时这样说。

品牌诚实不仅包括可靠性，还意味着坚持自己的特色。至上（Supreme）的第一家商店于1994年在曼哈顿市中心的拉斐特街开业，并迅速成为纽约滑板界标志性品牌及商店之一。这个源于极富创意的滑板高手和街头艺术家当中的品牌，自诞生起25年来一直保持着自己的真实性。尽管已经在洛杉矶和4个日本城市开设分店，但纽约总店一直是滑板爱好者的神往之地。每个寻常的周六早晨都有数百名品牌拥趸在曼哈顿的店门外排队等候最近新到的潮品。这便是年轻市场的典型悖论：一方面要专注品牌的核心产品，另一方面要足够创新，始终有趣，令人兴奋，绝不乏味，永远满足这善变的“刺激瘾君子”一代。强势品牌应当平衡各方行动，重新诠释具有象征意义的品牌故事以应对消费者不断变化的品位。就这一悖论而言，产品线扩展比品牌扩展更可靠。麦当劳很可能轻轻松松地就开始供应早餐、沙拉或者冰激凌，但是如果供应移动电话卡未免太不靠谱。

在18~29岁年龄段，尤其是25岁以上的年龄较大的组别看来，诚实与企业社会责任项目以及他们对待童工、动物实验、生态（碳足迹）以及慈善行为密切相关。“企业社会责任变得日益重要，因为Y世代更聪明，并将选择以一种真正反映其价值观的方式谨慎地花钱和投

资。”英国酒类公司帝亚吉欧全球品牌传播总监休伯特·格里利什在接受我们的访问时说，“Y世代对公司提出了新的挑战，那就是公司如何自觉地以为社会谋取福利为导向进行投资。”

2009年3月，因赛咨询公司在全球12个时区组织的在线讨论主要聚焦于企业社会责任项目，来自63个国家的80多名消费者参与其中。我们也因此为企业社会责任项目界定了如下4个关键成功因素：

- 辨识度：让Y世代参与并认可企业社会责任项目所覆盖的情境；
- 亲近感：本地项目及活动更容易获取成功；
- 可信度：利用行业专长及能力并将其发挥到极致，扬长避短，比如飞利浦的绿色项目“换上省电灯泡”目的在于通过节能开发减少品牌对环境的负面影响，这显然是品牌技术专长的一部分；
- 透明度：年轻人应当了解企业社会责任项目的内容及运作方式。

在匈牙利，你可以将税款的1%捐给任何慈善组织。当世界自然基金会希望为其绿色事业募集捐款时，它意识到不能简单地印刷大量宣传单页，因为此种做法会传递出一种有悖于其目标的生态足迹。因此，他们发起了有史以来最“绿色”传单宣传活动。他们只制作了一张印有“帮助挽救森林”信息的传单。他们邀请志愿者打扮成基金会吉祥物“熊猫”，前往一个大商场。一名志愿者站在商场扶梯的底端，将这仅有的一张传单递给任何一个前往更高一层的路人。另一名志愿者则等候在扶梯的顶端收好传单，然后将它传递给下一个前往下一层楼的路人。仅有的这一张传单从一双手传递到另一双手，同时利用YouTube视频展示理念，吸引了285 142名观众。

企业诚实

年轻人将诚实品牌与经营或者代表公司或品牌的特定人物联系在一起，比如史蒂夫·乔布斯、理查德·布兰森、本·科恩和杰里·格林菲尔德等知名CEO。

对于可口可乐或者耐克等跨国公司来说，按照Y世代的标准做到诚实难度更大。其背后原因在于跨国公司的员工较多，参与其中的人越多，公司中某些人做出不诚实的事情，从而损害公司形象的概率越大。数字时代的消费者通过使用社交网络、博客以及论坛等多种途径讨论品牌、广告和消费体验，他们可以随意使用所有的工具辨别什么是真诚、诚实和真实。高透明度的新常态使真实性的重要性水涨船高，成为品牌诚信的重要驱动力量。但这并不意味着品牌或公司在网络上一收到负面评价马上就被消费者视为不真实，因为真实性包含多个维度，而诚实只是其中之一。

总的来说，这一代年轻人喜爱的品牌必须比过去的品牌更为人性化、诚实和真实。尤其是在服装、时尚和牛仔裤等以形象为基础的品类中，品牌必须打造年轻人的朋友的感觉。

产品越是将诚实作为品牌核心价值，越多的媒体会密切关注你的每一个动态。纯真思慕雪（Innocent Smoothies）就曾在2008年夏因其环保证书的误导信息遭到指责。《每日电讯报》披露，尽管纯真思慕雪的官网声称品牌使用的水果多是通过轮船或者铁路运输以减少化石能源的消耗，事实上，品牌提供的饮品均在鹿特丹调制，然后通过卡车穿越欧洲，最终在英国完成装瓶。创始人理查德·里德不得不承认官网未能及时更新生产情况。“我们正在努力地为消费者提供最优质的饮品，同时尽可能地减少碳排放，”里德面对《每日电讯报》解释道，“鹿特丹是水果聚集的港口，因此饮料的调制在此完成完全可以理解。出于商业原因，我们从不说明饮料的制作地，这是我们一贯的政策。但是现在我们愿意将一切都告知消费者，对于他们我们毫无保

留。”纯真饮料力求在道德和商业间达到平衡。公司产品在11个国家销售。水果原材料均来自有道德意识的农场，使用100%可回收的饮料瓶，并将利润的10%用于慈善事业。公司以往也曾面临其他批评。2007年，公司试图在麦当劳儿童套餐中加入纯真的饮品遭到严厉批评。公司于2009年春将少部分股票出售给可口可乐公司，引发了网站及社交媒体海啸般的批评声。

诚信是打动消费者的核心力量

小辣椒墨西哥卷饼连锁（Chipotle Mexican Grill，以下简称Chipotle）是一家专门供应卷饼及煎玉米粉卷的墨西哥风味快餐连锁店。1993年，第一家餐厅正式开业，到2015年，Chipotle遍布美国、加拿大、英国、德国和日本，数量多达1 700家，仅2014年的选址名单上就增加了192个新店。令人咋舌的成功背后的关键是什么？一份能够与Y世代引起共鸣的完整的使命宣言。Chipotle致力于打造“一个可持续的、健康的、平等的饮食未来”。在其“良心食品”这一使命宣言中，公司承诺：原材料均来自当地农场，不含任何转基因成分，确保不对动物使用激素，动物可以自由活动。

Chipotle的诚信与真实乃品牌策略的关键组成，品牌一直勇于践行承诺，哪怕意味着与公司的利益相左。2015年，Chipotle 500多家分店暂停出售Carnitas卷饼，原因是主要猪肉供应商未能达到公司关于“动物福利”的严格要求。这家供应商被立即叫停，也最终导致公司在寻找新的供应商的过程中猪肉供应出现问题。全美的各家分店都不得不张贴说明解释Carnitas缺货的原因。尽管有部分顾客在社交网站上发声表达对于吃不到自己最喜欢的食物的失望，但是大部分顾客仍然表示尊重公司的这一决定，因为这正符合Chipotle简单明了的使命宣言。

显然，Chipotle提高了快餐业的标杆，正如公司网站所陈述的：高品质原料，传统烹饪手法，别具一格的室内设计，我们为您在快餐世界中营造高级餐厅的氛围。结果有目共睹：2014年的一项调查发现，美国50%的Y世代消费者宣称Chipotle是他们最喜爱的快餐店。Y世代的年轻人非常欣赏这个风格闲适的新快餐品牌及其新鲜、健康的可定制各种口味的食物。但由于Chipotle要求供应商必须遵循严格的制度与准则，成本也比其他任何快餐连锁店高。虽然这意味着价格不断上涨，但是并没有阻止Chipotle越来越受消费者青睐。正因为品牌经常向顾客解释为何涨价或菜单上某些菜品会停止供应，始终如一的品牌决策反倒让Y世代的消费者对品牌更加忠实。品牌的一切举动都自始至终地契合“良心食品”的准则。

协助品牌异军突起的一系列“Chipotle滋养”企划同样恪守这一理念，其游戏App宣传视频《稻草人》在2013年戛纳广告节获得了公关类全场大奖，企划包括一段三分钟的短片以及一款游戏App。故事的主人公是一位稻草人，它生活的世界由一家通过给鸡注射激素、将奶牛限制起来用机器挤牛奶，从而生产出所谓“百分之百纯牛肉”食品的巨型公司统治。短片的最后，稻草人成功地将新鲜的食物带回城市，用鲜红醒目的小辣椒配上动人的口号“用心滋养一个更好的世界”将新鲜的食物卖给这个世界的人。背景音乐阴郁沉重，取自1997年的电影《威利·旺卡和他的巧克力工厂》主题曲《纯净的想象》的翻唱。

通过游戏，消费者可以控制稻草人，解救被囚禁的动物并制作健康的食品。此外，玩家可以任选一家Chipotle餐厅参加买一赠一的促销活动。推出仅一周，视频观看量就达到500万，一年后达到1 400万。在iTunes商店，约2 000名玩家给这款软件奉上了4星以上的好评。所有这些企划都与“Chipotle滋养基金会”这一致力于创建可持续未来的非营利组织紧密相关。自2011年创始以来，品牌旗下的这家基金会已经为其他致力于通过健康食品打造更美好世界的各类机构出资超过250万美元。同年，Chipotle在全美以“滋养的节日：食物、音乐和妙思”为主题举办了一系列免费音乐会及现场烹饪展示。

Chipotle冠名的另一项以“滋养”为内容的活动是在2014年，公司与美国著名视频网站Hulu合作，推出4集迷你喜剧《危险的农场》。该剧由曾经出演过《双峰镇》和《广告狂人》的雷·怀斯主演，故事围绕着一家虚构的名为Animoil的公司展开，这家公司一直给奶牛喂养“石油丸子”来提高产量。推出该剧目的在于引导观众反思现代食品加工之道，而品牌本身有意避免植入品牌信息。Chipotle称，这部剧集在Hulu上曾一度占据排行榜的第二名。

店面营销也同样体现“滋养”特色。外卖包装袋和饮料杯上引用不同的作家和诗人的名句，多与“更美好的世界”有关。比如，乔治·桑德斯的诗句：“寄望，未来，众生安好；有免费的食物，不再为工作所累，只消闲坐，感受彼此。”此外，2015年，他们还邀请13~18岁的学生围绕“旧时光：食物唤起的回忆”为主题进行创意写作，10位获奖者创作的故事被印在纸杯和外卖袋上，同时可获得两万美元的大学助学金。

在接受《财富》采访时，公司CEO史蒂夫·海勒说：“Y世代比以往任何一代人都更注重食品的来源和制作，他们更愿意花心思寻找他们更为认可的食物，也愿意多掏一些钱。”Chipotle不辱使命，同时获得丰厚的回报：Y世代的消费者热爱这个真诚可信的品牌。一旦你成为Chipotle的顾客，会发现品牌将一如既往，躬行践履，成为品牌俘获Y世代消费者的心的最佳典范。

Arwa的“水之价”企划

自2011年起，叙利亚饱受冲突之苦，难民纷纷逃往黎巴嫩和埃及等周边国家。

难民营面对的最大问题之一就是缺少干净的饮用水。可口可乐所属的中东瓶装水品牌Arwa在危机时刻伸出援手。它首先推出了一段令人动容的视频，唤起人们思考干净的饮用水对于人类生命的意义，点击量超过150万。然后，它付诸行动。店内顾客可以免费

拿到饮用水，而价格标签上将印着“水无价”。当然，顾客可以向慈善机构捐出任意金额。此外，Arwa还在推特上发起了一个“推特水自来”活动。转发特定推特，Arwa承诺捐资赞助叙利亚难民营的污染水清洁项目。转发者甚至可以通过“dynamic header”跟踪，随着推特转发和回复大量增加，dynamic header能即时更新净水效果。

这项活动后来被转发和回复一万多次，Arwa也向难民营捐赠了20万升饮用水并且安装了两套永久水过滤系统。

让品牌的真实性可感知

在体验经济中，品牌真实性越发重要，这不仅是因为真实性中暗含的独特性能让品牌从同类中脱颖而出，更是因为在一个模仿大行其道、精心安排的体验式充斥市场的社会中，消费者更注重真实性。对于Y世代的消费者来说，真实性的旧式解读（起源、历史和传承）不再具有吸引力和相关性。

通常他们对这类品牌宣言已经视而不见，这种营销策略已绝非俘获消费者的最佳选择。如今，广告人似乎对“感知到的真实性”这一概念非常感兴趣。年轻人阅历有限，品牌经验有限，再加上作为消费者的他们通常心存疑虑，指向真实性的微妙线索（如广告和包装）较之于过去通过大量广告或者起源标签强调传统意义的真实性沟通效果更好。后者会引起消费者对其真实性的怀疑，而前者则能增强可信度和公信力。真实性的现代解读是：对自己诚实（品牌DNA）、对年轻人诚实（公开透明）、对社会诚实（企业社会责任）更符合如今的消费气候，同样更契合特定教育背景下成长的Y世代消费者的期待。

作为一个品牌，诚实（如果你愿意，真实性新风格）的确能让你与竞争对手截然不同。今天，诚实与真实性的传统定义迥然不同，无

法伪装，因此，对于消费者来说它们更具价值。下一章我们将探讨如何创造独特的品牌资产。

Y世代消费者的购物选择取决于产品多大程度上能反映其自身形象——他们是谁，他们希望成为什么样的人。比如，对于许多苹果产品爱好者来说，苹果反映的是创意感和以设计为主导的创新性，恰好就是他们渴求的性格，这也将影响他们对其真实性的认可程度。我们将在下一章探讨这一话题。

实践品牌年轻化的要点

- 酷品牌保持热度的第二步是保持真实。
- 品牌真实性驱动Y世代的选择。
- 不要低估与Y世代面对面接触的力量。
- 品牌起源、历史和传承对于挑剔的年轻人通常没什么关系，甚至根本不可信。
- 对真实性的经典解读绝不能大张旗鼓（大众传播媒体绝不可用），而是应当口口相传，甚至亲自体验。
- 诚实不仅意味着企业社会责任项目或者“不说谎”，还意味着尊重年轻人及他们的生活，倾听并与他们在同一维度上展开讨论，更是坚守自己的想法。
- 真实的品牌透明、公开、人性化，像一个朋友。

第5章

品牌独特性

说到“太空步”，你会想到什么？

你的脑海也许会即刻闪过阿波罗11号、尼尔·阿姆斯特朗甚至乔·吉尔摩为庆祝人类登月成功特意调制的一款柑曼怡鸡尾酒。但最可能的情况是大部分人会即刻想到迈克尔·杰克逊。自1983年杰克逊在摩城唱片25周年庆典电视特辑中表演这一经典机械舞步以来，太空步就成为他的单曲《比利·简》的招牌动作。1988年，杰克逊的个人自传命名为《太空步》，他个人还出演电影《月球漫步者》。杰克逊拥有了太空步，并将其推向了全世界，但太空步其实并非他的原创。1974年，《钻石狗》世界巡回演唱会洛杉矶站上，大卫·鲍威的怪异舞步启发了坐在台下的杰克逊。大卫曾经跟随马歇·马叟的老师艾蒂安·德克鲁学习哑剧，法国著名默剧艺术家马歇·马叟在其20世纪40至80年代的演艺事业中一直在表演后来被称为太空步的“倒退舞步”，在他所表演的著名的《迎风而行》剧目中，马叟惟妙惟肖地模仿着迎着大风却只能倒退的样子。尽管在杰克逊之前已有大卫和马叟，但人们大多认为太空步乃杰克逊的独特舞步。

你独特的销售主张有多独特

独特销售主张（unique selling proposition，USP），应当是被最早提出的核心营销原则之一。USP提出者罗瑟·瑞夫斯是美国一位成功的广告总监，也是特德·贝茨广告公司董事长。他在1961年《广告的真相》（*Reality in Advertising*）一书中首次提出了USP，包括三个原则：

- 每则广告必须针对消费者提出利益主张，解释消费者将如何受益；
- 主张必须独一无二，竞争对手无力提出也未能提出；
- 主张必须强劲有力，足以影响百万公众。

在这一观点指导下，瑞夫斯创作了许多脍炙人口至今仍为人熟知的广告语，如M&M's巧克力的广告语"只融在口，不融在手"。但是，早在20世纪60年代，消费者渐渐洞悉营销手段，加上广告宣传触目皆是，基于品牌主张的差异化策略已经过时。更富创意、基于形象的差异化策略被证明更有效，瑞夫斯的理论渐渐退出营销人的视野。如今，就连基于形象的营销企划都无法令挑剔的年青的一代眼前一亮了。

消费者独特性感知

迈克尔·杰克逊的太空步证明了《旧约·传道书》中的话极富智慧："已有的事，后必再有。已行的事，后必再行。日光之下并无新事。"

“好的产品会招致快速的模仿。”宝马迷你营销经理维姆·韦伯尔在接受我们的访问时说道，“车的个性，如车顶、后视镜盖或内饰，为迷你所独有，推出时是全新的事物，很快很多竞争者也提供同类产品。我们的确在尝试以不同的方式进行沟通。我们试着使用那些到了一定年龄但内心依然摇滚的人的语言去展开对话。”

我们相信，即便是与深谙营销手段的Y世代沟通，品牌独一无二的价值主张仍然是品牌选择的驱动力之一。但是，品牌形象的确见仁见智。换言之，年轻人对于品牌独特性的感知比品牌独特性本身更为重要。对于Y世代以及我们大部分人来说，太空步就是迈克尔·杰克逊。因此，Y世代对品牌独特性的感知度至关重要。毕竟，品牌主要的功能在于表达自己与竞争对手的不同之处。Y世代面临的选择之多，不胜其烦，所以比以往的人对新产品更加持怀疑态度。六成的消费者认为新产品并无实际不同。在讨论品牌年轻化的章节中，我们已经强调，竞争激烈的高频品类中，年轻品牌需紧扣酷感、新颖和独特诱发消费者兴趣，造成偏好。本书中的研究表明，品牌独特性的感知可以提升品牌形象，并能在Y世代中制造品牌话题，引起热议。这类口碑传播至关重要，因为16~24岁的年轻人中有25%的人只购买他人推荐的品牌。

迪赛的独特性

我们曾有幸受邀在迪赛位于布雷甘泽的总部与迪赛全球各地的员工展示本书的上一版。迪赛的创始人兼CEO伦佐·罗素是我见过的最能给人以启迪的人，我们进行了一番详谈。他说：“首先，要保持酷感，必须始终抓住受众的眼球。我想你必须做出与众不同的事情。我在世界各地到处行走，以期发现极富创意的人和设计师，挑选他们中最优秀的人，为公司注入奇思妙想和创造力。这一点非常重要，因为这些年轻人是一张白纸，没有受到商业、过往人生经验和复杂关系的污

染。他们新奇的观点和创造力推动品牌和公司发展。我的意思是，我们只从我们的角度理解公司。我们的任务是把这些极具创新的想法转化为市场创意，将年轻人的才能转化为产品。但是，成为酷品牌并保持热度的第一要诀就是拿出不同于他人的好产品。如今，仅依靠营销打造品牌不再可行。你需要一个伟大的产品，所有的营销活动都必须围绕产品的核心理想展开，而不是倒过来。其次，我认为，要想保持酷感，必须践行公司和品牌的理念。我们从来都不相信所谓的市场研究数据和事实。我们不希望以这样的方式经营我们的公司。当然我们也做大量的研究，到处行走，走访店面、城市，在大街上的酒吧、迪厅里观察年轻人的衣着。当你不断地观察世界上的人时，你会学到很多。”

罗素认为另一个成功因素是建设富有创意的团队。罗素解释道：“如果我像独裁者一样经营迪赛，是肯定行不通的。团队参与让你少犯错误，也可以使我们拥有更多新奇的想法。同时，我希望我们的员工成为我们产品的第一批消费者。当然，你不能强迫他们一直穿着迪赛，但是我们通过一些折扣鼓励他们购买。当你真正开始穿着你出售的服装时，你在体验产品，你可能觉得某一个口袋太深了，或者衣服似乎哪里不对。迪赛的专长是在设计和生产中发现新的处理方法和小细节。我认为这就是我们在行业中的独特的核心力量。”

迪赛的DNA在于服装制作的方式——竭尽全力，专注细节，做到极致。“我不认为其他公司能做到同样的程度，”伦佐·罗素说，“我们希望尝试新的材质、设计、细节，以及不同的新季主题。这正是我们不断地寻找能感受到公司精神、热爱细节的新鲜血液、新的创意设计团队的原因。在我看来，这就是迪赛公司的关键成功因素。我非常高兴每个人，无论是穷人还是富人，都喜爱迪赛这个品牌。这太棒了。有几次我跑步的时候，有家长拦住我说，‘嘿，罗素先生，我讨厌你，你知道吗？因为我儿子只想买你的牛仔裤，在巴西，一条迪赛牛仔裤得花掉我一个月的薪水’。我能怎么回答呢？我们的产品生产过程需要大量的研究和设计成本，并挖掘细节，这不允许更低的定价。但是，

看到如此多的年轻人仍然钟爱我们的品牌，感觉真是太棒了。世界上有人仰慕我是因为对于他们来说，我就是一个简单的人，出生于意大利的一个农场，创立了一家成功的公司。”

在我们所阅读的伦佐·罗素的一篇文章中，他谈到相比新事物，年轻人更喜欢旧物。“我当时这么说，其实是在谈论我自己。”迪赛的创立者笑着说道，“相比新房子，我更喜欢老房子，因为老房子有灵魂，有木头散发出来的某种味道，而新房子只有水泥的味道。我认为我们的服装更漂亮，因为，即便使用新的材质，它看起来也复古。我们之所以这样处理，是为了使它看起来更有生命力。这也是迪赛的核心哲学，给市场带来这样的产品。”迪赛的DNA在于做和别的品牌不同的事情。“这需要创新和新意。我们这群人希望自己所做的事情领先于他人6个月到一年。”罗素说，“我们希望永远鲜活，永远现代。这是一种态度。”

若能以可持续的、独特的方式展现品牌，将会强化品牌的价值定位。品牌独特性认知来自品牌始终如一地坚持其定位策略。对于Y世代的消费者来说，只有当品牌开始融入自我个性，实现自我表达时，他们才能感受到与品牌之间的纽带。在第6章中，我们将探讨自我形象及品牌识别问题。

本章我们将重点介绍几种论述品牌如何从竞争者中脱颖而出的观点。我们将阐释品牌DNA、战场分析以及品牌独特资产或模因等概念。我们将以近期的Y世代案例为例，诠释年轻品牌如何植根于独特性并成长壮大。

品牌基因

如果我们声称iPod的设计（前置转轮操作键及黑、白、红、橄榄绿和珠光蓝等个性色彩）是1954年荷兰物理学博士海因茨·科斯特设计

的半导体收音机的复制品，你会相信吗？也许，在读完本章开篇杰克逊的故事之后你会相信。可问题是，当我们在讨论组中向Y世代提出同样的问题时，他们认为我们疯了。但是，这就是事实，美国出售的第一款商业半导体收音机丽晶TR-1（Regency TR-1，当时售价为49.95美元）的外形的确与iPod惊人的相似。1954年11月，总部位于印第安纳波利斯的爱迪尔（I.D.E.A）公司在推广这款产品时，甚至使用了极为粗暴简单的广告语：看见它！听到它！购买它！因此，iPod的设计理念让人不得不怀疑是源自这台20世纪50年代的半导体收音机。事实上，iPod的超强续航电池由索尼研发，硬盘由东芝完善。苹果公司推出iPod这一事实在年轻人生活中打下的根基如此深厚，以至于这类故事听起来令人难以置信。尽管苹果的口号“非同凡想”已多年不用，却仍然是品牌DNA的一部分。

每一个有机生物体都拥有独特的DNA，包含着生物体如何发展和变化的遗传指令。DNA是我们的特征的基础。同样，品牌DNA也是定义品牌功能的特征。苹果为Y世代消费者打造的品牌DNA是，为富有创意的年轻人提供便捷、操作简单、技术革新、极具美感、独一无二的设计。回顾苹果过去10年的发展轨迹不难发现，iPod与iTunes，苹果电视，iPhone与Appstore，以及iPad平板电脑和苹果手表等科技产品层见叠出，难怪年轻人深信苹果“非同凡想”，苹果独一无二。当然，苹果受众不仅是年轻人，品牌粉丝与拥趸数量之大，以至于《财富》杂志2015年将其推选为世界上最受推崇的公司，这已是苹果连续第八年获此殊荣。2010年夏，苹果拥护者创办了专为苹果忠粉服务的交友网站Cupidtino.com（丘比特诺）。网站名字正是源自苹果公司位于美国旧金山郊区的全球总部所在地库比蒂诺（Cupertino）。

然而，苹果的天才设计师乔纳森·伊夫本人深受20世纪五六十年代设计风格的影响。除了丽晶收音机，博主们还发现伊夫为苹果设计的产品和博朗的德国设计师迪特尔·拉姆斯的作品有着惊人的相似之处。这些设计现在陈列于纽约现代艺术博物馆。苹果定然明白：20世纪60年代诚实、简单、极具美感的设计将击中今天年轻的消费者。通过斥

资研发革新产品，从包装到零售店内设计等各个细节始终坚守品牌DNA等举措，苹果成功地确立了独特的品牌定位。正如知名广告公司克里斯潘·波特&博古斯基（Crispin Porter & Bogusky）的亚历克斯·博古斯基、约翰·温莎在《烘焙式营销》（*Baked In*）一书中所建议的：既然不同，表现定然不同。苹果的iPod不仅提供了黑色以外的其他色彩，还拥有与其他的MP3播放器截然不同的充电线及耳机。在接受《伦敦旗帜晚报》采访时，乔纳森·伊夫谈道："我们的目标很简单，设计并做出更好的产品。如果我们无法提供更好的产品，我们不会去做。我们大部分的竞争者热衷于做出与众不同的产品，或者看起来新奇，我认为这是完全错误的目标。一款产品必须真正地优于其他产品。这需要真正的自律，这才是我们的推动力——诚挚、真实地想要做出更优产品的欲望。这和为与众不同而确定价格、计划以及离奇的营销目标没有什么关系，它们不过是公司的目标而已，与产品使用者的感受无关。"

在《自恋时代》（*The Narcissism Epidemic*）一书中，特文格博士将产品设计的日渐重要性与我们沉迷于自我形象的文化联系在一起。她认为，如今人们对外在美的追求源于自我欣赏。比如现在牙膏品类中掀起的美白风潮，说明对美的追求是获取地位和他人关注的一种方式。因赛咨询最近的一项跨越16个国家的调查发现，九成15~25岁的女性希望改变身体的某些部分，相当数量（23%）的女性考虑过整形手术。

沃尔沃百变不离其DNA

恪守品牌DNA并非易事，但有时不知变通也非明智之举。说到沃尔沃，你会联想到什么？可以肯定你首先会想到安全性。这是沃尔沃DNA的核心所在。如今Y世代占据了新车购车族的25%，2020年将占

到50%。面对这样的消费者，过于强调安全性可能已并非最具诱惑力的销售策略。

2004年，为了推广S40车型，沃尔沃品牌首次突破其以往保守的形象，汽车性能及驾驶乐趣成为拥抱年轻人的品牌定位中更为理想的品牌新联想。其中一支商业广告采用视频游戏风格，S40摇身一变出现在微软拉力挑战赛（RalliSport Challenge）场景中。另一支广告则是由饶舌歌手詹姆斯·托德·史密斯主演的音乐短片。S40除了在常规的车行出售以外，开始在维珍大卖场及美国著名的百货商店博洛茗等零售商场开启促销活动。线上，沃尔沃制作了一支仿纪录片《神秘的达拉罗》，片中来自瑞典小镇达拉罗的32个人神秘地在同一天同时购买了S40。这部网络电影在欧洲的网络点击量达到100万，几个月内，品牌旗下S40的销量激增105%。

尽管有人批评游戏视频场景有损品牌一直以来安全、负责的形象，但沃尔沃仍然在每支广告的片尾印上“它仍像沃尔沃”的结语，试图紧扣品牌DNA。当沃尔沃2008年末在英国推出C30时，车型的创意设计成为品牌年轻定位的核心所在。沃尔沃在网上启动了在线竞赛“创意30”，在全英寻找年轻创意达人。超过三万人报名竞争大众评审和专家评审各类奖项。

2015年，沃尔沃推出了生命喷雾（LifePaint），再次凸显品牌的安全定位。骑行爱好者可将其喷在衣服、鞋帽以及其他物品上，且不会损坏衣物。这些纺织品在夜间可以反射汽车前灯灯光。沃尔沃此举在于提高骑行者夜间在他人眼中的可视度。这项公益之举让品牌超越传统汽车行业，再次证明它对道路安全这一承诺的坚守。产品制造商Albedo100及广告公司Grey London共同设计了这款喷雾。人们可以在伦敦及肯特的6家自行车商店里免费领取反光喷雾，如果获得成功，沃尔沃将在世界范围内推广这种喷雾。

这并非沃尔沃第一次超越汽车行业的传统路径，力求产品的时代感。如今的消费者，尤其是年轻人，为“按需经济”赋予了新的定义：

随需随至。沃尔沃汽车集团业务开发与战略总监乔纳斯·伦奎斯特，提出了多项“智能汽车创意”。“快递到车”服务就是其中之一。这项服务可以打开沃尔沃的汽车后备厢，将快递送至车中。沃尔沃建立了全球控制钥匙体系，且正在与工程师们共同研发新的钥匙程序。每台车配备50把不同的钥匙，钥匙的有效时间可以随时更改。通过GPS功能，沃尔沃可以知晓汽车停放的位置。天睿公司（Teradata）是负责分析和跟踪所有数据的主要技术伙伴，借此，沃尔沃可以提供独特的客户体验。客户不在家时也可以收快递，也不再需要去邮局取快递。借助此举，沃尔沃将按需经济引入汽车行业。沃尔沃也透露，92%的参与者认为“快递到车”较之于在家收取快递提供了更多便利。

明日世界电子音乐节不可思议的崛起

明日世界电子音乐节（Tomorrowland）是由比利时ID&T公司于2005年在一个公园举办的大型户外舞曲盛事。2012年，它被评选为“世界最佳电子音乐节”，并连续三年独占鳌头，力压其他国际知名电子音乐节，如迈阿密电子音乐节、科切拉音乐节。2014年，第10届明日世界电子音乐节举办时间延长至两周，以确保尽可能多的电音爱好者能够亲身感受音乐节的“魔力”。尽管第二个周末音乐节将再举办一场，但来自220个国家的约40万名电音爱好者仍在一个小时内将门票一扫而空。另有约1 680万未能幸运购得门票的粉丝则守在YouTube上观看官方现场直播，为的是仍能尽情享受顶级音乐人如铁斯托、大卫·库塔、哈德维尔、卡尔·考克斯和艾瑞克·普吕茨等400位DJ（唱片骑师）现场打碟。音乐节的盛名不仅源于其超强的演出阵容，还源于其令人惊艳的童话般超现实主义的舞台风格。一刻不停的律动、极佳的公园环境营造的独特氛围为来自200个国家的年轻人所钟爱。

热舞的人群在这个喷泉、池塘、焰火、光电表演、直升机上撒下的玫瑰花瓣从天而降一应俱全的童话世界里享受和谐、友爱、快乐的

三天。“每年我们都尽量带来新鲜的东西，”ID&T的营销经理柯恩·莱门斯在接受我们的访问时说，“我们希望通过演出阵容、舞台设计、举办地点天然的地理优势（一个拥有小山、山谷、池塘的公园）、包装，以及实物令观众感到惊喜。我们的目标是超出人们的期待。我们营造一种梦幻的氛围，一个独立的幻想世界。一切都必须为这一体验服务，从高品质的美食（即使购买汉堡的地方，也提供米其林星级主厨、新鲜蔬菜及优质肉类服务）到方便舒适的入口，淋浴区以及方便过夜的豪华小木屋。他们当中有的人甚至可以享受按摩浴缸、桑拿浴房以及贴身管家服务。

“这一代年轻人有着很高的要求。他们希望感受不同寻常的礼遇，也准备好了自己的钱包。我们所力求营造的感觉，如同留下了铭记一生的美好记忆的长假。这不仅仅是观看一场精彩的表演，然后转身离开，我们想要带给他们有创意的、性感的、独特的体验。

“YouTube上的音乐节回顾影片也凭借自身的魅力成为特别的娱乐盛事。2014年30分钟的现场剪辑在音乐节后不到10个月的时间网上观看次数达4 000万，2013年和2012年的回顾影片网上观看量次数达到一亿。做出一个好产品，人们自然希望参与其中，他们会在YouTube和脸谱网上分享视频和照片，为你造势。我们还拥有来自世界各地的DJ，他们拥有自己的博客、个人主页以及粉丝，他们也成为我们音乐节的大使。我们力求令观众感到惊艳。比如，从巴塞罗那飞过来的观众就在飞机上与DJ和舞蹈演员来了一场空中狂欢。要知道，他们一定会向他们的朋友讲述这次意想不到的经历！”

这场巨大的音乐盛事的受欢迎程度甚至让政治和人道主义组织受到启发，将其树为楷模。时任联合国秘书长潘基文曾造访音乐节举办地，盛赞音乐节将各种截然不同的文化联系在一起。为称扬这一精神，他留下信息：让我们一同为了尊严而努力！这个信息被刻印在“同一个世界”木桥上。这座木桥专为庆祝音乐节举办10周年而建造，上面刻印着数千名观众留下的信息。

ID&T公司不仅在比利时举办明日世界音乐节，还增加了美国亚特兰大站以及巴西圣保罗站。

2015年，墨西哥和印度的电音迷有机会分别在墨西哥城和孟买亲历现场活动。通过卫星连线，比利时与墨西哥和印度实现跨地直播，来自墨西哥和印度的电音狂欢者可以在自己的国度上风景如画的举办地来一场隔空互动。比利时会场上狂欢的人也可以看到来自世界另一边的人与他们共舞。不出所料，此次活动的主题完美契合明日世界的理念：在一起。

跨界竞争

在一个充斥着竞争者的市场中，如何确立特定的品牌识别？当然，品牌自身的核心力量，品牌通过产品创新或精明的市场营销手段成功打造品牌竞争优势的方式将对品牌识别产生重大影响。然而，竞争者若已在特定市场中占据显著位置，通常会利用同样的品牌联想和品牌意义。

让我们再次回到牛仔裤品类。图5–1为两大牛仔裤品牌李维斯和迪赛的“战场分析图”。横轴显示的是Y世代把自己选择李维斯作为下次购买对象的原因归结为品牌形象的次数。纵轴上是倾向将迪赛作为他们下次购买对象的Y世代眼中和迪赛品牌相联系的品牌形象（令迪赛爱好者联想到迪赛品牌的相关事项）。若要赢得消费者偏爱，牛仔裤品牌必须知名、受尊敬并且获得潮人青睐。迪赛与李维斯正在这几类品牌特征上相互角力。如果观察荷兰牛仔品牌G-Star Raw或者意大利休闲轻便品牌Replay的相关结果，你会先发现正是这些因素构成了真正的战场。

图5–1左上角描述的是目前与迪赛更相关的形象特征，相比较而言，迪赛更为精进，且尽显高贵。从李维斯的角度来看，如果希望从

迪赛目前的购买者中赢回市场份额，这应当成为它的着力点。但是李维斯不应延伸品牌DNA，否则将面临在挑剔的Y世代中失去公信力的危险。而在右下区域你会找到李维斯独一无二的品牌形象特征。李维斯耐人寻味的历史底蕴才是重中之重。

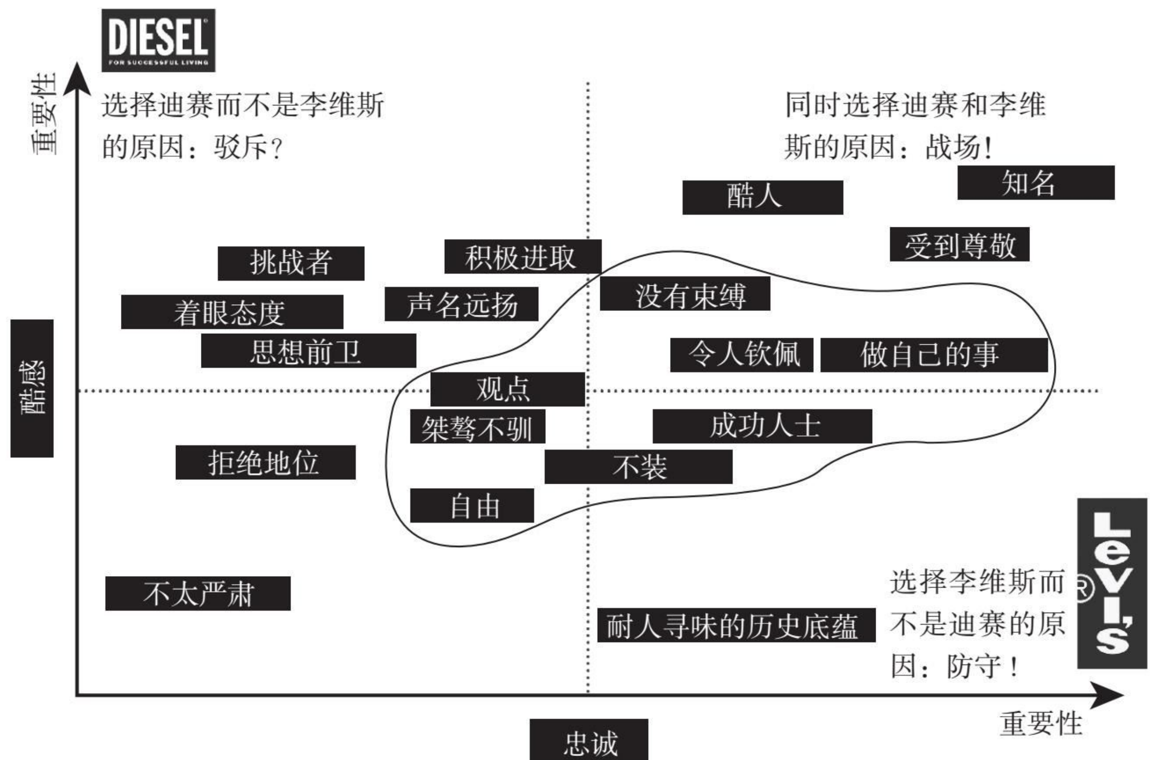


图5–1 李维斯与迪赛的战场分析图

但是，在讨论品牌真实性的章节我们已经了解到，广告中强调品牌起源和历史对于Y世代来说反而适得其反。李维斯品牌酷感得分的回归分析表明，强调历史会对酷感表达产生反作用。那么，李维斯如何面对来自迪赛的竞争呢？它或许可以将营销火力对准同时购买李维斯和迪赛的消费者所选择的产品上，辅以“做自己的事”“没有束缚”“没有伪装”等口号。正如第4章中所示，这正是李维斯501款牛仔裤在2008年的营销企划“自由自在的生活”力求传达的信息。

为品牌选择新战场

历史证明，大卫可以扳倒歌利亚，蚍蜉也可撼大树，比如维珍、苹果或者宝马迷你这样的品牌。有时候，如果与竞争者正面交锋，改变产品销售大环境，采用迂回战术也不失为正确的品牌策略。第3章探讨酷感时，我们曾谈论多个例子，如任天堂Wii如何改变品类定义。英国最大的移动供应商EE（Everything Everywhere，包揽一切，无处不在）在向市场推介“按需付费”服务时，遭遇了阻力。16~30岁的消费者纷纷选择其竞争对手的产品，因为EE一直以来并未将自己定位为“按需付费”供应商。尽管品牌提供4G服务，但目标客户更关注他们实际所需的流量。如今年青的一代在智能手机上大量观看YouTube，于是EE决定与YouTube主播Dan & Phil、Ali-A合作。EE推出了限量版SIM（用户身份识别）卡，可以使用两个月无限流量。消费者可以试用4G网络，选择合适的数据套餐并在YouTube上免费观看自己最喜欢的YouTube主播频道。EE与广告公司EARN Media伦敦公司以及YouTube上颇具影响力的人物合作，推出SIM卡定制设计。影响者们还可向观众发送不同的个性化信息和奖励。通过饥饿营销和个性化植入，EE成功吸引了Y世代。活动推出后，EE就收到了25 000条SIM卡购买要求。YouTube上的视频观看量达到300万。两个月后，限量版网络用户达到6万名。

为配合女性运动装备的市场定位，耐克2015年的营销活动“只为更赞”的初衷是激励女性在不同运动状态下努力提升自己。这一次，耐克选择的对象不仅仅是训练有素的职业运动员，还有刚刚开始投身运动的女性。这段由威登+肯尼迪广告公司（Wieden+Kennedy）制作的广告，讲述了几位不同的女性在运动之初内心种种不安的故事。比如，一位刚刚开始学习动感单车课程的女性站在“模特”身后那段惴惴不安的内心独白。全片基调相较于耐克以往面向专业运动员的广告更为愉快轻松。女性还可以通过热门话题标签“＃Better For It＃”分享运动体验。耐克同时在其运动社区App Nike+ Training Club（N+TC）和Nike+ Running上发起“只为更赞90天挑战”健身训练课程。这次活动是公司针对女性群体推出的史上最大规模的宣传推广活动。女性运动群体迅速

增长，耐克当时预计2017年女性产品业务将为公司增加20亿美元的收入。

打造让消费者记住的品牌特性

同所有消费者一样，Y世代消费者在做品牌决策时，为降低复杂程度，会将产品归类至所谓的“考虑集合”。能否进入考虑集合最重要的因素是品牌显著度或品牌独特性。通过评估不同的品牌，消费者将在考虑集合的诱发品牌中进行最终选择。考虑集合中的品牌，就产品特性而言极为类似，所以品牌形象才是最终能在竞争品牌中产生认知差异的关键因素。当然，品牌形象不仅限于预期的品牌定位，而是消费者记忆中所有品牌联想的集合。

Y世代的品牌决策至少部分取决于品牌在记忆中的众多表征。根据联想网络理论（associative network theory），这些表征并非在大脑中独立，而是彼此联结，但联结强度不一。品牌各表征之间联结程度越强，对消费者购买行为影响越大。很多品牌或产品联想都可能影响Y世代消费者的购买行为。品牌表征可以是产品特性，如形状、包装颜色或者品牌标识，也可以是使用情境和场合、过往一手的品牌体验、口碑传播甚至营销活动。最成功的年轻人品牌专注于不断研发，大力投放广告，促销支持，高品质，以及视觉上独特的识别特征。

有时，标志性的品牌识别完全出于巧合。1997年，拉里·佩奇和谢尔盖·布林决定为两人开发的搜索引擎换一个更为简短的名字，不再使用原有的名字“网络爬虫”（BackRub）。他们最终选择了googol（数学术语，表示10的100次方），但却在检测域名是否已经注册时拼错了单词。就这样，Google.com问世，googol.com消失了。谷歌如今已成为全球最知名的品牌之一，每逢节日或纪念日，或著名艺术家、先驱者以及科学家的诞辰，谷歌主页都会推出创意涂鸦表示庆祝或纪念，保

证了品牌的酷感。这个创意源自1988年谷歌的两位创始人为了说明他们参加“火人节”，在谷歌标识上的搞怪。他们在谷歌英文的第二个o后面放置了火柴人，诙谐地表达两位创始人“外出了，不在办公室”。如今，谷歌涂鸦团队的插画师和工程师专门负责更新谷歌主页的徽标，创造了1 000多个不同的涂鸦作品，团队每天会收到用户数百条涂鸦请求或创意。2010年夏，谷歌举办了第一届全球“为谷歌涂鸦”竞赛，向4~17岁的青少年征集“我爱足球”设计，胜出者的作品将成为7月11日世界杯决赛之日谷歌主页的徽标。2011年万圣节，涂鸦团队将谷歌图标设计成一个个巨大的南瓜灯，还为此制作了一个快进视频。

品牌独特的标识令人过目难忘，比如巴黎水、凯洛格谷物早餐以及嘉士伯啤酒。品牌（如纯真饮料、彩虹糖、本杰瑞冰激凌）的广告或文案中所散发的特有基调也有助于消费者感知品牌的独特性。其他策略还包括：打造经典配色，如吉百利的紫、喜力的绿；令人印象深刻的包装，如瑞士三角巧克力的三角造型，亨氏番茄酱、绝对伏特加以及可口可乐的瓶身设计。2012年10月，绝对伏特加推出400万瓶独特设计、色彩鲜艳的限量装。为制作限量系列的瓶身，公司甚至重新设计生产流程，采用涂料喷枪及程序算法，将35种颜色和51个图案随机组合，确保每个瓶身设计独特且不重复，市面出售的每一瓶都是独一无二的。

数年前，麦当劳将其品牌标识中的红色替换成绿色，借以表达品牌对环境的关注。肯德基首席营销官迈克尔·沃纳说：“我们是唯一一家使用头像作为标识的快餐连锁，不像赛百味、麦当劳或者汉堡王仅仅用一个字母或者商标作为标识。肯德基的老爷爷形象是品牌创始人哈兰·山德士上校，我们至今仍在沿用这位厨师当年在自家厨房独创的含11种药草和香料的炸鸡配方。因此，肯德基厚重的人文历史及独特的销售主张，比竞争者更真实。我们的目标不仅仅是售出产品，而是能够成为目标受众生活中有意义的组成。肯德基品牌哲学的起点就在这里。我们不仅提供便捷的炸鸡美食，你还可以体验到热情微笑的服务、干净整洁的用餐环境——正式餐厅的体验。肯德基售出的炸鸡均

为现场制作，而不像其他连锁快餐店那样将冷冻食品简单加热。一般来说，我们的新鲜肉品的制作时间平均需要2.5个小时（包括店内腌制2小时），所以肉质更佳。食物的制作过程以及各种配料均为天然食材，拒绝人工成分。肯德基致力于与你共同创造人生中的美好时光，因此超越产品本身，蕴含更高的价值及更丰富的意义。为走进人们的生活，你需要透彻理解人们参加朋友聚会、运动、听音乐时背后的热情，并将这样的热情融入你的产品，比如，肯德基的'全家桶'专为一群人打造，初衷是与朋友们一起分享。与他人共享食物，吃起来更有乐趣。我们把它称为'肯德基朋友欢聚桶'，还推出了'脸谱网粉丝欢聚桶'等。所以，肯德基的定位不仅仅是超值炸鸡而已，更是一种生活方式。"

为庆祝肯德基成立75周年，为使品牌形象焕发新生，肯德基重现过往。肯德基此举在于吸引欣赏复古风格，但未曾亲历20年前那拨名噪一时的广告的Y世代。所有门店重新设计，菜单添加新款，并借助经典形象哈兰·山德士上校推出一系列广告活动。虽然山德士上校的头像仍出现于某些经典款的全家桶上，但已经20年未曾出现在广告中。5月25日发布的三支广告甚至使用了包含"炸"字的第一个品牌名。年老的上校以略带笨拙的口吻比较着他的时代与Y世代所处的时代的异同。网站ColonelSanders.com上肯德基的粉丝可以在"上校大厅"的交互页面中观看山德士的生平故事。通过一款根据上校生平所改编的名为《探寻山德士上校》的趣味游戏，网站的访问者可以玩探险游戏。比如游戏的其中一关要求玩家接住从蹦床上弹下来的婴儿以"帮助山德士上校不会因玩忽职守被起诉"。有天下午，上校甚至接管了肯德基的推特账号，连续发了18条推特。上校甚至可以钻进你的车里：肯德基与一款连接谷歌的众包导航软件"Waze"合作，用山德士上校的声音为用户播放导航信息。山德士上校的声音充满了各式各样的"上校味"，比如"前方路面有坑洞，让我用肉汁来填满它"。

品牌吉祥物也是力量巨大的品牌联想构建者，如皇冠牌（Andrex）厕纸的小狗吉祥物，让人联想到卫生纸的柔软，又如百加

得朗姆酒的吉祥物蝙蝠，过去象征着财富与健康，如今让人联想到夜生活。马丁·林德斯特龙在《购买学》（*Buyology*）一书中称大脑中此类联想捷径为“躯体标记”，能将某些经验或情绪同特定反应连接起来，从而帮助人们在购物时缩小购买范围。“躯体标记”受到重复刺激不断强化，且随着时间推移缓慢变化。此过程又名评价条件化（evaluative conditioning），与巴甫洛夫的经典条件反射学说有关，允许人们将不同的刺激连接起来形成品牌态度，即使这些刺激之间并不存在任何因果或逻辑关系。换言之，如果Y世代在感到愉悦的事件中反复注意到某个品牌，就会将积极的情绪转化为对待品牌的态度。加拿大移动通信公司菲多（Fido）为打入Y世代市场，对旗舰店进行重新装修，店内陈列着大量人们与宠物狗在一起的醒目照片，借以打造温馨、信任及陪伴的品牌理念。菲多创建的躯体标记是：“狗是人类最好的朋友，永远陪伴在身旁，就像你的移动电话一样。”

绘制品牌资产分布图

品牌独特的竞争优势一般远大于产品或品类本身。利洁时集团个人护理高级品牌经理伊尔莎·韦斯特里克说：“‘完整的爱爱体验’是我们独特的销售定位。杜蕾斯产品能够提供更多愉悦和快乐，比如超薄、螺纹、各种味道的避孕套，按摩油和人体振动器。我们希望在提供保护的同时令您感到愉悦，打破过去情趣用品只能在情趣商店出售的禁忌，在超市与食杂店等常规卖店出售我们的产品，更方便购买。我们的产品为性爱体验提供附加值，并且通过一些应用软件比如拥有6种不同姿势的情趣色子软件来彰显附加值。这款软件下载量位列前10。”

品牌独特资产研究能帮助我们厘清品牌的哪些部分或特质在消费者眼中是独一无二的。邀请受试者完成在线任务——匹配视觉刺激与目标品牌，则可间接测试品牌表征的联想强度。我们曾就功能饮料做过相关研究，可以说明这一点。我们向来自5个欧洲国家（法国、西班

牙、瑞典、意大利和比利时）的1 000名16~29岁的不排斥功能饮料的年轻人提供三组共计36个随机视觉刺激或材料，这些视觉材料取自三个被调查品牌（红牛、可口可乐的Burn及百事可乐的Rock Star）。它们被分为六类：

- 遮住品牌的包装罐（一张去除品牌名称但保留标识的易拉罐图片）
- 品牌主色调
- 品牌标识（无品牌名）
- 广告海报
- 品牌事件照片（品牌组织或者赞助的活动：红牛的鸟人飞行大赛、Burn夜店舞蹈表演、Rock Star的综合格斗赛事）
- 通用活动（虽不是由品牌网站正式发起，但不悖于品牌价值观的活动：红牛和Rock Star的滑板运动和Burn的夜生活）

我们首先请受试者目视6张已遮住品牌名称的红牛视觉材料，每张呈现三次，它们和另外18张取自竞争品牌Burn和Rock Star的干扰视觉材料随机混合在一起，构成一组实验任务。每一次材料呈现后，受试只有750毫秒来决定他们看到的材料和红牛品牌是否匹配，匹配就按空格键，不匹配则不按任何键。同样的实验又在Burn和Rock Star的视觉材料上各重复一遍。

在分析数据时，我们首先要计算独特性识别指数，该指数值通过计算命中（正确匹配）率和错误报警（错误匹配）率之间的差值得到。1 000个年轻人对三个品牌的独特性识别指数值，如图5–2所示，可见红牛品牌完胜。它的独特性识别指数显著地高于Burn或Rock Star的指数，这意味着Y世代在识别与红牛品牌相关的视觉材料时正确率最高，错误率最小。这样的结果完全拜红牛的独特性所赐，因为年轻

受试者还要区分目标品牌（红牛）和竞争品牌（Burn或Rock Star）的形象。只和特定品牌相联系的视觉材料越多，受试辨认该品牌时的正确率就越高，该品牌的独特性识别值也就越高。

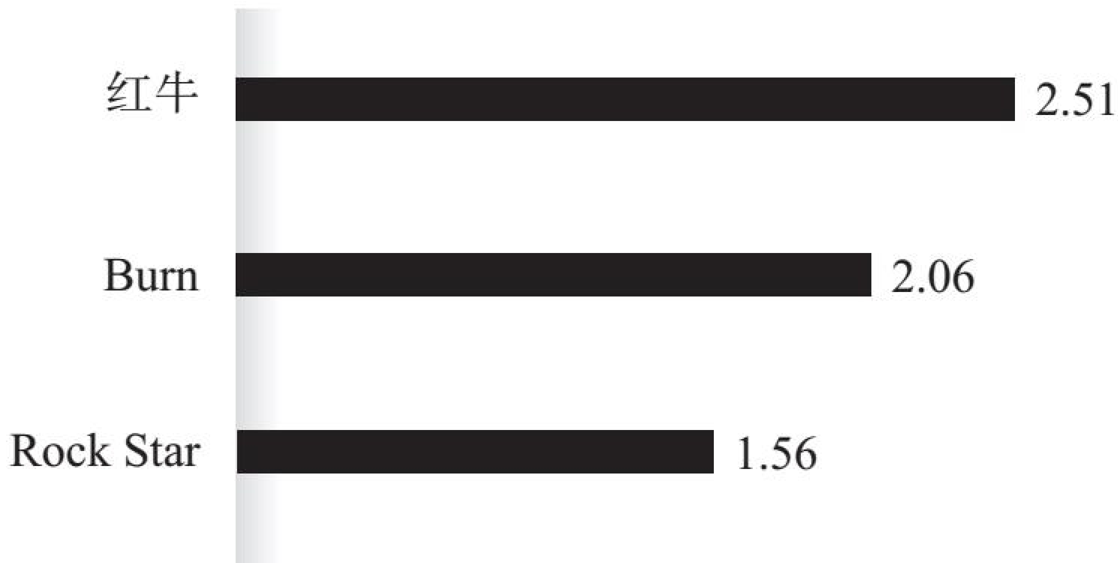


图5–2 三款能量饮料独特性识别指数

为了验证这种独特值的隐性测量法，我们也明确地询问Y世代在多大程度上能同意如下说法：该品牌在三种能量饮料中是独一无二的。来自5个国家的16~29岁的年轻人，约46%认为红牛独特，23%认为Burn独特，20% 认为Rock Star独特。这些结果证明隐性独特性测量法的测量结果是可靠的。

研究特定的视觉结果更有趣。表5–1是每名受试者对每幅图像刺激的判断正确率的平均值，这能说明哪些品牌的表达是最容易被识别为该品牌的。这些平均值和竞争图像的正确率均值放在一块，清晰地昭示着品牌资产的力量。

表5–1 各品牌资产的按键正确率

品牌资产	红牛	Burn	Rock Star
易拉罐（包装）	89%	82%	66%
颜色	54%	31%	26%
标识	78%	82%	70%
广告	74%	71%	64%
品牌事件	27%	39%	10%
通用事件	14%	9%	8%

红牛最具识别度的品牌资产似乎是其包装的颜色，因为此项品牌表征的正确率比其竞争品牌高出最多。红牛使用蓝色和银色的冷色调，代表着理智与思想，相比之下，暖色调如红色和金色则象征情感与肉体。Burn和Rock Satr的品牌色都选用黑色作为主色调，这也解释了为何受试混淆了两个品牌。Burn与红牛的品牌图案均颇有力量。红牛的图案也是其品牌名的一部分，象征着力量、勇敢与坚毅。Burn的图标中的火焰通过视觉完美地呈现了品牌的名称和提神功力。Burn的火焰标志似乎和夜生活事件一起构成该品牌最具识别度的品牌资产。

通过表5–1的数值，我们不难看出红牛应该重新考虑其广告策略。这倒不是说它不被广大年轻人识别，而是因为它的广告和Burn的差距很小。我们不妨看一看平均反应时间这一品牌与资产间联系紧密度的另一指标，红牛广告画面的平均反应时间是589毫秒，Burn广告的平均反应时间稍短，为575毫秒。原因很明显，Burn在广告中用到了火焰，而红牛却只是视觉再现了广告结束语“红牛给你翅膀”，而未再使用标志中的红色公牛或包装的主打色调来衬托品牌。基于上述分析，我们似乎可以建议红牛在广告中增加蓝色和银色的使用，因为目前看来，颜色是它最大的识别性品牌资产。尽管红牛和Rock Satr都赞助滑雪比赛，前者更容易被赛事青睐，也更容易在Y世代的记忆空间中激起滑雪生活方式与该品牌的联系。

乔氏商店：独一无二的食品店

乔氏商店是乔·库隆布于1967年在南加州创立的一家特色连锁便利店，如今在全美25个州拥有超过365家门店，现在由已故的阿尔迪兄弟之一德国企业家西奥·阿尔布雷希特所建立的家族信托管理。乔氏商店最负盛名之处在于从不跟风竞争者。其独特的精选产品（来自世界各地，但仅有4 000余种，且80%以自有品牌形式出售）、店内陈设及手绘图案、高周转率成为公司独特性的标签。店内员工身着夏威夷热带风格的T恤衫以突显店内愉悦与新奇的购物体验的营销手法更是不在话下。货架上员工们手绘购物标识解释非品牌精选产品更是有别于传统的销售方式。商店不提供优惠券、会员卡以及任何形式的折扣，采用日常、低价策略。

店内商品大多为有机环保产品。店内产品类别虽然有限，但跨越多种文化，吸引着美国越来越多的不同文化背景的顾客。《财富》调查发现乔氏商店每平方英尺的销售额达1 750美元，超出全食超市两倍之多。而全食超市则通过出售有机高端高价食品，雇用多元化的员工，以及绘有店内员工姓名和画像的黑板来吸引Y世代。同时，全食超市食品信息详细公开，包括制作过程等信息。随着有机天然食品逐渐成为主流，全食超市希望通过在2016年开设更多符合Y世代需求的新门店以实现品牌差异化。年轻的消费者追求新鲜食品，但全食超市对于他们来说价格昂贵。全食超市将开设多家新店，采用现代化风格设计，利用革新技术，价格更低。通过更低的价格同时提供高科技体验的营销手法，全食超市将吸引更多的年轻人。

品牌推广的模因法

最近的品牌研究表明，记忆中的品牌表征及品牌联想，又称“躯体标记”，与“模因”有关。模因是生物基因在文化领域的对应物，或称“文化基因”。和基因一样，它们通过复制从一颗大脑跳入另一颗大脑。我们能从别人那里学到的每一件事物，无论是一则故事、时尚、

思想、曲调，还是一个品牌或一个产品，都属于模因。我们自己的品牌联想不断地受到其他品牌联想的影响，同时我们的模因也感染别人。模因可以通过复制或模仿得以扩散。在谈论自我识别的下一章中，我们将用一些实例说明年轻亚文化生活方式或部落行为同样受到不断扩张的模因的影响。

现在我们不妨以可口可乐维他命水（酷乐仕维他命获得）为例来说明品牌模因学。可口可乐在2007年购买了该子品牌，但在2009年，维他命水的销量受经济萧条影响，下滑了22%。对价格敏感的大学生和Y世代职业人士退而求其次，更多饮用自来水和苏打水。为应对此等市场局面，维他命水在促销活动中启用了“营养素”和“补充体液”或“水合”模因。产品电视广告《史诗之夜》的内容是，一位年轻男子被一把大锤击中头部晕倒，此时画外音响起：起床时感觉心情不好？头疼欲裂，脸埋在了一大堆爆米花里？酷乐仕维他命获得的紫色“苏醒”富含维生素B及钾元素将为您在狂欢之夜苏醒后补充水分。此类模因有助于突出维他命水与自来水或苏打水的区别，彰显其独特性。

新款金属质感瓶身上的营养成分表，一个加大的方框醒目地标注着维他命水所含的维生素和矿物质，同样产生模因效果。其竞争对手佳得乐（百事可乐旗下品牌）所使用的模因则全然不同，重点突出“运动中的表现”，与宿醉醒酒全然无关。

达尔文进化论中的“自然选择”过程表明：最适者将拥有最多的后代，其后代在未来的群体中数量优势更为凸显。模因理论的基本观点是：基因也好，模因也罢，都与品牌及品牌管理有直接关系。最终占主导地位的模因被复制的次数最多，因为它们表现出了最贴合环境的特质。成功品牌通过拥有成功模因确保自己的存在。能满足更多消费者的品牌在激烈的市场中将越发有存在感，而这就要求在有些情况下进行产品开发，并凸显产品差异化。雪碧为进一步发展中国市场（中国是雪碧在全球最大的市场），推出了雪碧冰茶。这种茶味碳酸饮料

仅在雪碧和绿茶都非常受欢迎的亚洲市场出售。作为中国境内销量最大的碳酸饮料，雪碧的销量甚至超过了可口可乐。

近年来，茶类饮料消费每年增长30%。为适应新的环境，雪碧必须改写自身的绿茶模因。为了助力绿茶模因的推广，雪碧冰茶将向中国消费者提供1 500万份免费饮料，并请受年轻人喜爱的歌手兼演员周杰伦出演雪碧冰茶的电视广告。

鉴于年轻消费者更易受到潮流的影响，以Y世代为目标群体的品牌必须不断进行调整，以适应变化中的环境。比如牛仔裤市场中，高端设计师款牛仔裤这一新的潮流改变了李维斯等品牌的市场环境。李维斯最近雇用了互为竞争对手的拉夫·劳伦和赛文·弗奥曼德（7 For All Mankind）高级设计师品牌的前高管，以提升品牌的时尚可信度。2009年，李维斯推出高端系列李维斯XX，主打高端精工系列高级牛仔产品线，面料优质，剪裁精致，在萨克斯第五大道、巴尼斯纽约精品店等高档零售卖场出售。另一条高端产品线李维斯复刻系列（LVC），主打经典款复刻。尽管高价牛仔裤只占据李维斯很小的一部分，但投资高端模因对于品牌适应牛仔裤市场新环境起着非常重要的作用，为品牌本身戴上可信的光环。

一旦品牌错失在大环境中改变模因的机会，便极可能导致戏剧化的商业结果。比如，20世纪70年代后期，市场领先者阿迪达斯虽然强势地占领着专业跑步运动员装备市场，但未能察觉到普通消费者的跑步与慢跑模因。耐克则更为敏锐地嗅到了慢跑爱好者不断增长的兴趣与需求，并且超越阿迪达斯。10年后，功成名就的耐克却忽略了另一模因：女性对健康和有氧运动的狂热。竞争者锐步推出了舒适型运动鞋，皮革质地柔软，颜色丰富，时尚新潮。追赶潮流的消费者突然移步锐步，导致锐步的销售额暴涨，由1982年的3 500万美元增至1985年的三亿美元。

正如DNA复制过程中会发生错误一样，模因复制过程中同样会出现“突变”。随着病毒营销大行其道，千禧年头十年中品牌模因论被广

为关注。互联网、移动手机等新兴科技使得模因以更快的速度被复制，但是当消费者大肆传播与品牌策略无关的信息时，则可能引发所谓的“幽灵形象”。YouTube上数量众多的恶搞电影和模仿作品便可视为模因突变。

解答消费者的6个基本问题

本章探讨了每一位Y世代消费者对任何品牌，当然包括你的品牌都肯定会提出的问题。即使问题没有明确提出，至少消费者心中仍存有疑问。

- 你是谁?
- 你的独特的品牌DNA是什么？让你脱颖而出的品牌识别是什么？
- 你是什么？
- 你能提供何种品牌意义？品牌愿景是什么？诸如此类的品牌资产以联想网络、躯体标记和模因形式系统地存储于年轻人的记忆当中。

品牌如要真正做到为目标群体提供价值，并且创造恒久的CRUSH，还必须回答Y世代关注的两个问题：

- 我与品牌的共同点是什么？Y世代只有在与品牌拥有共同的价值观和兴趣时才会真正认同品牌。在下一章中，我们将探讨消费者实现自我认同的过程以及品牌如何在这一过程中发挥作用。
- 我对你的感觉如何？情绪在品牌打造过程中所起的作用在21世纪最初的10年中越来越大，年轻人在做品牌决策时比以往的消费

者更为情绪化。在第7章，我们将解释幸福感营销及情绪营销如何加固品牌与Y世代消费者之间的纽带。

实践品牌年轻化的要点

● Y世代对产品新奇或独特之处持怀疑态度。

● 不过，主要问题在于年轻人视品牌的主要主张是否始终如一。

● 年轻人谈论他们眼中独特的品牌并购买推荐的产品。

● 对品牌独特性积极正面的感知最终会带动品牌偏好及品牌推荐。

● 全方位地（包括零售、包装等）展示品牌DNA有助于确立始终如一的品牌定位。

● 选择正确的战场以强调沟通：紧扣品牌DNA以及对于竞争对手的消费者来说同样重要的东西。

● 品牌标识体现躯体标记和模因。

● 市场形势与环境变化无穷。尤其是年轻人市场，品牌必须根据不断变化的模因随时调整。

第6章

品牌认同感

“Tatto”（文身）一词源于塔希提语“tatau”，意为来自塔希提岛。早在18世纪，托马斯·库克等西欧探险家发现波利尼西亚人的部落文身现象，这也就解释了为什么文身最先在水手中流行，然后再盛行于欧洲大陆。事实上，皮肤标记现象远早于库克的发现。阿尔卑斯山奥特兹山谷中所发掘的奥兹冰人，据测已有四五千年的历史，在他的下脊椎、膝盖和脚踝处曾发现57处碳文身。距今2000多年的古埃及木乃伊身上同样也发现了文身。

尽管现在的许多年轻人文身或标榜着时尚，或为表达其生活方式中的亚文化元素，但许多文身设计的寓意却和帮派有关。如图6–1所示的点三角形文身很常见，在西班牙青少年当中尤为流行：在拇指和食指间文三点组成一个三角形，每点分别代表着不同的意思。这个标识据说和墨西哥黑帮Sur13有关联。他们在一只手上文三个点，在另一只上文单独的一个点，暗指数字13。Tres Puntos指的是字母表中的第13个字母M，这起源于墨西哥黑手党，同时也代表“疯狂的生活”。

文身素来用作表达对拥有相同文化的人的认同。无论是毛利部落，还是哈雷车手，身上的印记表达着他们对拥有同样思想的灵魂的

皈依。身份关乎人的身体、身体状态、存在的欲望、成长、归属和行为。

我们知道年轻人选择的品牌、购买的产品已经成为其身份的核心组成部分，第3章中被我们称为“身份标志类产品”显然属于这种情况。年轻人通过衣服、运动鞋，以及移动设备等品类说明他们隶属于某一特定年龄群体。他们选择与其个性贴合、代表自身着力凸显自我身份的某些方面的品牌。产品具备象征价值，不仅被作为工具和途径使用，还代表思考和价值标记。

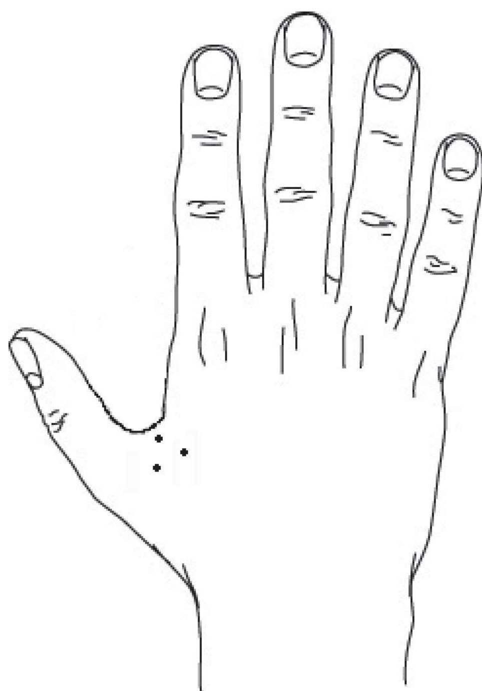


图6–1 点三角文身

首先，在CRUSH品牌模式中，品牌对年轻人带来的身份认同对品牌杠杆产生强大而直接的影响。其次，身份认同还影响着品牌形象及关于品牌的言辞。自我认同感同其他CRUSH要素一起，对品牌与Y世代建立良性联系，保持品牌长久酷感，至关重要。

品牌自我认同可定义为品牌多大程度被消费者视为自身情感、兴趣及生活方式的反映。换言之，当品牌或公司有能力更贴近年轻人的

生活，使Y世代感觉到品牌乃生活中的构成部分时，将更易获取短期市场及长期市场成功。

本章，我们首先将目光投向几项来自英美两国、研究多个不同族群及其迥异的生活方式的研究。我们认为作为“多体”的Y世代往往集多种风格于一身。显然，品牌若想在Y世代中保持品牌热度，必须找到品牌与Y世代主要的生活激情点的联系。本章将概述Y世代日常生活中的五大关键主题。

部落化和圈层化

青少年主要的社会关系来自同龄人群，这些群体由年龄相仿、关系亲近的朋友组成。对于青春期的孩子来说，同伴非常重要，因为他们帮助青少年了解如何在社交中互动，脱离父母或其他成人成长为独立个体。在青少年寻求自我和个性的过程中，同龄群体给予必要的反馈，提供实际或情感支持。

小集团与族群

同龄人群分两种：小集团与族群。

小集团为小群体，一般由五六个青少年组成。由于规模较小，青少年彼此深知对方，比小集团以外的人更欣赏彼此。青少年在小集团中玩耍并建立友情。小集团也可因具体事件聚集到一起，如运动圈、音乐圈或青少年有意选择的朋友圈。青春期早期，大部分小集团性别单一，随着年龄增长，小集团中的领头羊开始对异性产生兴趣，最后，成双成对的情侣作为新的社会结构取代原有的小集团。

族群的规模更大，联结的基础不再停留于友谊，而是基于共同的生活方式、声誉及模式。此类参照群体对于锻炼社交技能的作用较小，于发展身份意识和自我概念则十分必要。青春期早期，青少年尚无能力创造自我身份之前，族群为其提供自我身份定义。

当族群或部落被看作非主流时，社会学家往往称其为“亚文化”。我们感觉这个术语有些过时，因为“亚文化”一词暗含着对主流文化的对抗。朋克运动、嬉皮文化等与物质消费世界对抗的大型反对族群如今已不再流行。正如第1章探讨Y世代时所言，年轻人也并不热衷于参与对抗父母的行动。这并不意味着如今的年轻人共享同样的观点和偏好。亚文化的传统态度已不再像过去那般盛行。法国社会学家皮埃尔·布尔迪厄提出“文化资本”这一概念，其定义是：养成、接受教育及获得社会地位过程中所累积的知识。他的理论框架中囊括社会资本这一概念：个人身份不仅来自你所拥有和知道的事物，同样取决于你认识谁、谁又认识你。

莎拉·桑顿在她的俱乐部文化研究中细化了这一概念，提出了“亚文化资本”，强调如今的亚文化并非建立于共同价值观或对占主导地位的主流文化的对抗之上，而是建立在音乐品位、时尚风格及俚俗语言之上。发型、唱片收藏以及所使用的媒体都可以定义为“亚文化资本”。

“多体”

前几章中所描述的“年轻人真实性”的传统来源如今在Y世代生活的世界中已经发生巨变。多面的年轻人喜欢选择和混搭不同的时尚风格。例如，莎拉·杰西卡·帕克在《欲望都市》中扮演的凯莉·布拉德肖讲述了后现代的现实——她的穿着风格不拘一格，更不墨守成规，多种潮流混搭。没错，她爱极了Jimmy Choo（周仰杰）的鞋子，却用它来混搭复古装。倡导特定风格的时尚杂志 *Sleazenation*和 *The Face*于

2004年相继宣布破产，消亡的原因之一则是Y世代不再热衷于追随“时尚警察”。

从穿着中探寻真实性，不仅困难，而且危险。不同风格占据主流的速度越来越快，只消一年时间，亚文化风格便可占领各大品牌。就连备受保罗·韦勒等摩登复兴主义者推崇的龙狮戴尔也于2005年左右被新纳粹主义风格的毛头小子们操控。凡达驰，一个货真价实的美国时尚标志，风驰电掣般地成为下层社会的主流品牌。2011年，伦敦暴动因黑莓手机信使服务的即时联络功能一触即发，品牌竟能产生如此联想，令营销经理们始料未及。美国第一休闲品牌阿贝克隆比 & 费奇甚至愿意付钱请美国MTV频道的真人秀《泽西海岸》中一位成员停止穿该品牌的服装（因为节目中的玩乐行径太过放浪形骸）。

无独有偶，2015年米兰暴力事件中，意大利政府将冲突爆发归责于“戴劳力士被宠坏的臭小子们”。劳力士对此品牌联想严重不满，在报纸上刊登广告解释品牌遭到误读，因为尚不清楚示威者是否佩戴了劳力士。然而，品牌内涵已然“负面”加身，仅凭广告难以驱散。

潮客有多主流

兴起于20世纪90年代晚期的当代潮客（hipster），主要起源于故意与主流文化对抗的纽约（尤其是布鲁克林区）年轻的创意者们。他们外形时尚，戴着飞行员眼镜和货车帽，身着紧身卷边牛仔裤或T恤，男性则蓄有大胡子，辨识度极高。后来，潮客与Y世代的特性逐渐融合，大概是因为潮客一族同样喜欢匠人制作及手工制品，追求可持续环保的生活理念。又因其“对主流文化毫不在乎”的态度，21世纪第一个十年接近尾声之时，主流文化与非主流的潮客文化之间的矛盾凸显，网络与各大媒体反对潮客的博客与评论文章为反潮客运动推波助澜。渐渐地，“潮客”这一称谓演变为羞辱他人的典型，有点高高在上的精英阶层藐视芸芸众生的味道，但是潮客的装束反而开始更多地

涌现在街头。年轻人仍然热衷于潮客装束与行事风格，但却万万不可称其为潮客。

近来越来越多的声音表示原汁原味的“潮客一族”不复存在自然也不足为奇，因为亚文化的要义就是作为主流之外的选择而存在，而一种亚文化本身作为主流出现便从根本上宣告了潮客亚文化的终结。比如，大型零售品牌塔吉特提供各类潮客风格产品，连交友网站都突出潮客恋人主题。这些都指出一个事实：潮客已被主流文化吞噬，到了整体文化风格如此大众化而不再嬉皮的地步。AA美国服饰及户外装备（Urban Outfitters）在潮客文化如日中天之时利润激增，AA美国服饰自2009年起未能赢利，户外装备的销售额自2011年起逐年下降，被认为是这次流行消退的标志。2015年，时尚观察者埃拉·梅尔在接受时尚博客Racked采访时对此现象的解释是：“一种潮流主张一旦成为主流，便开始与率先引领潮流的核心人群渐行渐远。”

每一个年轻人都是一种亚文化

在我们如今生活的地球村中，时尚设计师的作品从踏上T台的那一刻起便被各类店铺争相效仿，但这并不意味着年轻人的风格差异不复存在。事实上，受到“多体”风潮影响，风格全然不同的生活方式群落越来越多。某些社会学家甚至断言一个年轻人即一种亚文化。后现代社会中日渐兴起的多元化及有增无减的个性化趋势，致使青年部落分类多如牛毛。如英国的第四频道于2005年开始跟踪调查英国年轻人文化，项目启动后，该电视台开展数轮“找到你的群落”调查，并将结果频繁发布于网站（uktribes.com）上。此次大规模的调查研究涉及250余家品牌与媒体，在英国本土共发现不少于23个不同的种群，而该23种不同的生活方式又植根于5个核心部落，分别是主流部落、向上主流部落、城市部落、另类部落及前卫部落。

• 主流部落支持包容，希望品牌走亲民、“加入我们吧”的路线。

• 向上主流部落偏爱专注于通过派对、品牌活动等创意途径或者品牌现场活动打造专属感的品牌。

• 城市部落钟爱能够帮助他们完成某事或者从事自己从未经历过的事件（如提供专属旅行、赞助体育活动）的品牌。

• 另类社会部落多与音乐有关。提供免费或独家演唱会、派对或节日活动的品牌更能俘获他们的心。

• 令前卫部落印象深刻绝非易事。他们喜爱或关心的品牌必须能够展示某种他们不了解的事物。

蜂鸣营销集团CEO蒂娜·韦尔斯在专著《追逐青年文化：正解》（*Chasing Youth Culture and Getting It Right*）中，将美国青年不同的生活方式概括为四个部落：互联网科技怪咖，顺从而又矛盾的学院派，永远柔和的另类族群，以及前卫独立一族。

美国青年文化与部落

互联网科技怪咖

对于Y世代，互联网科技怪咖是潮流创造者，引领着现代生活。科技怪咖源源不断的奇思妙想不仅给人们的生活带来更多便利，还将科技本身转化为潮流。

虽然在过去几代中被称为“呆子”，但科技怪咖如今越发受欢迎，他们性感，甚至一夜之间就能创立自己的公司。他们如今是声名远扬的先驱者。科技怪咖与尊重他们所拥有的知识、不断挑战他们本身技能的公司合作，为它们创造高科技前沿产品。毕竟，这是一个拥抱创新和未来的部落。

顺从而又矛盾的学院派

学院派辨识度高，自我感觉很受欢迎。这是一个必须顺从、循规蹈矩且遵守游戏规则的族群。他们希望获得预想中的结果，在令他们产生归属感的较大群体或运动品牌中积极地寻求认可。本质上说，这是一个扮演为大众传递信息的传声筒角色的族群。学院派倾向于自成风格、时尚新潮、品牌体验能满足其渴望不断融入的需求的品牌。而作为“听话的乖孩子”，学院派一定不会是第一个吃螃蟹的，但却能欣然接受可以提供元素令他们感到时尚及群体一员的品牌。

永远柔和的另类族群

被《纽约时报》称为“无忧一代”的另类族群，放松、闲适，爱好冥想。他们最具吸引力的地方在于他们对于社会同一性及获得独立毫无兴趣。不惧怕尝新，不费吹灰之力便将潮流与新意融入自己的生活方式。这个群落值得密切关注。

毕竟，另类即未来。正因为他们倡导独立，以他们作为目标客户群的品牌必须尊重他们的空间，允许他们将产品为自己个性所用。另类族群使用品牌的过程中独立地发现自身价值，对与他们的信念相关的品牌慢慢变得忠诚。

前卫独立一族

独立一族认同新奇、前卫的品牌及概念。他们为了离经叛道而离经叛道，通过博客或者朋友间口碑相传探寻潮流。独立一族热衷于帮助品牌占领主流文化，可品牌一旦成为大众选择，他们便弃它而去。独立一族繁衍壮大于独立的小圈子，小众排他，并能为创意提供宣泄的出口。其界定本身说明独立一族是不受他人约束的热诚的思考者，自我表达通过装束得以实现。时尚是激情的延伸。独立一族想要不断发声说明自己是谁、代表什么，而这决定着他们的品牌选择。独立一族倾向于能够表达他们反叛挑剔的天性并且物有所值的品牌。

靠近年轻人

2013年夏，因赛咨询公司与隶属于维亚康姆国际传媒（VIMN）集团北欧分公司启动了“靠近年轻人”的项目，目的在于帮助VIMN北欧分公司的旗下品牌及各部门与Y世代保持同步。该项目连同VIMN形象大使的国际特别小组以及公司驻柏林的洞察部门，专门成立了“颂扬青春”研究团队，更深入地了解北欧Y世代，探讨作为VIMN旗下各品牌频道、活动安排以及营销途径的构成要素的生命主题。该调查从10个欧洲国家中遴选149位积极的Y世代（16~32岁）组成一组作为代表。在为期三周的调查中，参与者互相分享他们的希望、恐惧及梦想，让研究者深入了解他们平日的生活、挑战以及思虑，并根据实验输出的信息及内部活动来评估VIMN北欧分公司的销售及营销方式。Y世代生活中的五大关键主题占据了VIMN北欧分公司销售及营销方式的核心，分别以独特的方式得以展现。

经过连续三周的接触（并非只有一晚的焦点小组接触），研究者得以更深入地理解关键生活主题意味着什么。本章中，我们将基于Y世代在“颂扬青春”研究小组所作出的评论来讨论五大主题对于Y世代的意义。随着对Y世代生活中五大关键主题的分析逐渐深入，越发清晰的是它们不仅决定着Y世代的日常选择，同时影响着他们的消费行为。每个主题都与当前Y世代媒介使用的不断演变及生活方式日趋多元息息相关。

颂扬青春和参与派对化

与前几代并无不同的是Y世代真心实意地想要歌颂青春，及时行乐，最大限度地享受这一段时光。而将Y世代与前几代区分开来的则是Y世代拥有更为积极的人生态度（不如前几代人叛逆，更关注享乐

和幸福）以及更自由自在地享受青春。如今的年轻人随心所欲地选择自己的生活方式，并对此感到快乐。年轻于他们意味着可以畅想未来，改变目标，即使犯错，也可以从头再来：前方有无限可能。人生只有一次意味着不遗余力地寻欢作乐，寻找生命的一切可能。

青春是一段不用负那么多责任的时光——一直到你走出这段时光之前，都有一张安全的网保护着你，为你提供一切。人生在这一段时光成型，却仍留下尝试的空间。身上的责任越多，感觉青春逝去得越快。但是，如果感觉不到独立，享受青春便越发艰难。独立与承担较少责任之间仅有一线之隔。颂扬青春可以是一件很个人的事情（运动、听音乐等），取决于个人的偏好及兴趣。既是享乐（沉迷于音乐或游戏等个人爱好），也是按部就班（幻想未来，准备毕业）。但是颂扬青春又不仅仅关乎个人，它是Y世代最具代表性的集体行动。与他人建立联系使得这些共同的经历富有意义并值得铭记。经历分享不仅仅发生在当下，未来同样适用：唤起回忆，作为评价与他人互相了解时的判断标准。这些经历总是围绕着笑声、随意而为，一起外出，一起旅行，或仅仅是拥有相同的兴趣。

Y世代越来越渴望参加能令他们因为找到了归属感而感到兴奋的活动。他们希望成为更伟大事件的一部分，而身处一个被各种屏幕（手机、电视、电脑）隔离开来的时代，他们更加珍视聚集的时刻，与他人沟通的时刻。他们不仅仅希望在数字社区中与人沟通，最为重要的是与真实群体的人进行沟通，且不限于某一年龄段或性别的同龄人。我们的社会和职业生活越来越多地数字化，Y世代越来越渴望实实在在的物质与形体。运动之余不忘饮酒作乐一番的生活方式流行开来，人们互相分享人生的挑战与体验。我们正处于“体育娱乐”以及“参与派对化”爆发的前夜。以下是一些案例。

- Run Dem Crew夜跑俱乐部：Run Dem Crew夜跑俱乐部于2007年由伦敦DJ、诗人、作家查理·达克创立，为人们在传统的闷

热难当的跑步俱乐部以外提供另一种选择。夜跑者跑步之前首先拥抱彼此，然后一起奔跑，不带任何竞争目的，现任赞助商是耐克。

• 强悍泥人：不仅仅针对爱好运动一族，而是面向大众开放的新兵训练营。2010年诞生于美国后立即吸引了两万余名参赛者。该极限运动的理念在于团队思维：参与则意味着发挥协助及激励他人的作用。与此同时，强悍泥人每年组织52项不同的赛事，全球至少200万人（25%为女性）参与其中。

• 为自由裸跑：源于丹麦罗斯基勒音乐节，音乐节鼓励来客赤身裸体，为慈善奔跑。跑步者只允许戴头盔，脚穿鞋子。赛事每年在罗斯基勒举办，围绕着音乐节营地进行裸跑。人们报名参加，有的是因为获胜者可以免费获得来年音乐节门票的朴素想法，有的是因为为一个值得的事由贡献自己的一分力量，又或是想要体验一次无拘无束的自由。每年都有几十名参与者在裸跑赛中一试身手。

• 彩色跑：全程5公里，跑步者途中被喷洒彩色粉末。这是一个没有竞争、图标或数据的比赛，仅仅关乎享受互动参与，因此也被称作“参与派对化”。

• 明日世界电子音乐节：源于比利时的全球最大的电子音乐节，吸引来自约200个国家的约40万名观众。他们在两个周末的时间里，在这个由舞动的精灵、喷泉以及魔幻的装饰营造的如幻境般不可思议的环境里，肆意地享受青春。

摆脱无趣与意外惊喜

颂扬青春（在Y世代眼中）最常见的主题是消除沉闷，从很多方面来说，与其说是扼杀众多无聊的时刻，不如说是避免度过无趣的人生。

因此，这是一直寻找新奇独特体验的一代。感到无趣，或者更多来说是使他人感到无趣，才是Y世代最大的恐惧之一，以至于出现了

专门的医学术语——“无聊恐惧症”。Y世代希望一直感受到新的刺激，不希望平淡无奇地度过一生。Y世代对于新鲜（以及独特）的人生体验的渴求永不停歇。

无趣的生活意味着：

- 陷入日复一日的常规：所做的事情毫无新意；
- 没有自己的观点、梦想和目标；
- 对所有事情都失去激情。

摆脱“无趣”意味着被动、主动或交互地寻找一切打破日复一日的沉闷生活的事物：

- 转移注意力：四处搜寻能夺人眼球的事物；
- 实际行动：积极寻找一切趣味无穷的事物；
- 建立联系：寻找并联系他人一起摆脱“无趣”。

年轻人追求可以使人生免于无趣的事物，这发生于不同的层面：

- 避免日常生活中即将发生的短暂的无趣时刻（如等候公交，下班回家，或者不得不完成自己不想做的事情）；
- 摆脱无聊的人生：到一定程度时，连摆脱当下暂时的无趣都变得无趣时，年轻人开始寻找更为刺激的方式来摆脱无趣。若要真正摆脱生活的平庸，他们必须克服“睡衣感”：走出舒适区，挑战自己。可以单独行动，也可与他人一起，如出国读书，求职，改变风格，认识新朋友等。

如今各种算法掌握着我们的消费行为，产品、服务以及广告信息的过度个性化，社交媒体、电商网站甚至商店中大量的广告链接、推荐购买，我们对抗无趣的战争越发艰难。在一切均可预知的当今社会中，我们日渐渴望不可预知的、偶然新奇的发现与惊喜。科学研究甚至证明他人制作的三明治更美味，因为自己在制作时对味道的期待（基于对原材料的了解）会影响食欲。许多发明与发现纯属运气，用“机缘巧合”形容最贴切不过，比如X射线、凯洛格玉米片、3M便利贴、惠普喷墨打印机、伟哥、袋泡茶、青霉素或美洲的发现，都可证明这一点。

因为可能掀起一种新的经济形式——“意外经济”（Serendipity Economy），“意外”这一概念本身变得至关重要。在意外经济中，合作越不遵循常规，意外发生的概率越高。面向企业的合作社交网络平台Yammer以及采用更开放的研究方法的“消费者咨询委员会”（Consumer Consulting Boards）支持的正是这种全新的商业思维。

即便是全球首屈一指的“算法”公司谷歌，仍在其首页上显示“手气不错”搜索按键。这个按键会直接打开第一个搜索结果而不是打开搜索结果页面，而这可能让谷歌每年损失高达1.1亿美元的广告收入。谷歌赫赫有名的谷歌涂鸦呢？它不断引发我们的好奇，让无聊的搜索变得趣味盎然，但本质上它仍然是营销，与购物网站notanotherbill.com、比利时化妆品购物网站deauty.be（deauty代表“Discover Beauty”，即“发现你的美”）提供的可爱“订购福袋”，以及法国时尚零售网站的20欧元的现金“福袋惊喜”并无不同。美国烘焙咖啡连锁餐厅帕尼罗面包在其名为“我的帕尼罗”会员卡中同样纳入了一份与健康有关的意外惊喜。

一直以来规则严密的棋类游戏现在也为意外惊喜留下更多的空间，如风靡美国的反人类卡牌游戏（Cards Against Humanity）以及众筹网站平台Kickstarter注资的桌游Shut your Mao（“闭上你的毛嘴”）。

电脑游戏Minecraft（我的世界）在年轻人中极受欢迎。Minecraft是一款开放世界游戏，不为玩家设计任何具体目标，因此给予玩家极

大自由选择如何完成游戏。自2011年底推出以来，已经售出7 000万套。在线DJ音乐舞曲平台22tracks.com中共有22张推荐列表，每张列表内有22首音乐，所有的音乐均由4位来自不同国家的DJ推荐。其背后的理念是无须注册，网站访客会感到惊喜，并能发掘新的风格及新的音乐。旅游领域则有在线旅游网站getgoing.com，如果你所挑选的目的地被网站挑中，你的旅行产品将获得折扣，因此，你的灵活变通将给你带来实在的回报。

2013年，雷诺汽车的恶作剧式广告营销通过在YouTube上加入“Va va voom”按键（Va va voom是模拟引擎发出的噪声，后引申为性感）体现“出其不意”这一概念。吉普汽车则在车载GPS（全球定位系统）中引入“迷路”键，驾驶者选择之后再从大山、沙地和丛林挑选地形，GPS将带领他们前往28个荒无人烟的越野目的地中的一个，推出以后的关注量达到150万。

最后必须提到的是，喜力啤酒自2013年起便将“出其不意”置于其品牌定位及病毒营销的中心，从departure roulette（“临时改签”）到“#dropped campaign”（“空投真人”），再到最近吸引观众达250万的圣诞节carol karaoke（“喜力KTV包间陷阱”）营销活动，“出其不意”贯穿始终。

分享故事与“捷径经济”

如前文所述，颂扬青春往往是集体活动，信息超级互通的这一代群体意识非常强。他们在一个大型朋友圈（真实世界或虚拟世界）中分享故事与体验，因为他们希望互相学习，并获得社会肯定。他们所做的一切只有在与他人分享或被他人分享时才具有价值。关系高度联结这一事实使得分享变得极为重要。

- 与他人分享我们热爱的事物是利他主义的一种表现：我认为这个故事好玩、有趣或令人震惊，我想你会有同样的感受。
- 为发泄或获取支持而分享：当生活中出现问题的时候，我们希望与周遭的人分享，痛苦因分担而减少了一半。
- 表达自我："分享"即"自我"。我们所分享的故事也讲出了关于我们的故事，而且我们有意为之。

Y世代分享的不仅有故事，还有经历。经验分享必须趁热打铁：请看看我现在在做什么。

值得分享的故事需具备如下4个元素：

- 幽默：如果某物令我们发笑，我们就希望与他人分享。值得分享的故事不一定必须好玩，但好玩必定大有裨益。
- 不可预知：故事若有出其不意之处使观众惊喜，好奇心会驱使他们继续听下去。分享一个观众从听到第一个字便能猜出最后一个字的故事毫无意义。
- 产生共鸣：故事中的感同身受——这件事会发生在我身上吗？如果一个故事令我们产生共鸣，我们会更感兴趣。
- 情感：真正影响到你的，更有可能影响到他人或至少能引起他人的兴趣。

Y世代一生都在被灌输这样的想法：当他们一念即起想要某物时，应当用最适合的方式以最小的努力去找到并获得。伴随他们长大的是一个自然而然的"捷径思维"。他们的前辈有时误认他们懒惰，这种看法有失公允。然而，许多原因迫使我们寻找迂回的办法，而这已经成为我们的日常的一部分，因为我们接受了错误的教育，已经被设

定了不同的思维。所以，我们选择迂回是因为习惯，或规则、教育、法律禁止我们走捷径。

社交媒体及分享极大地便利了人们如何获取信息，使用科技，赚取金钱，以及接近同龄人。试想点到点网络（P2P network）对音乐、电视以及电影行业的冲击。未来我们还将看到：基于Y世代的热情，将会出现源源不断的新的对等网络以及捷径计划，撼动许多传统行业的江山。Y世代消费者希望通过更快、更简单、更便宜以及更省力的捷径来解决问题的欲望将让现有的商业模式压力重重。以下是“捷径经济”的三个例子。

• 教育领域：慕课（大规模开放在线课程），比如可汗学院就是一家教育性非营利网站，利用视频图书馆以及超过10万的练习题为全世界任何一个人提供一流的免费教育。同类平台还有向大众提供大学教育水平课程的在线课堂eDX、Coursera，以及训练7~18岁的青少年在舒适的俱乐部环境中学习编程、强调免费开放软件使用的网站Coderdojo。

• 交通领域：“来福车”（Lyft）是一款打车应用软件，用户可以几分钟内预约驾驶员到达乘客所在地点。途中乘客可在车上播放自己的音乐，为移动设备充电。所有驾驶员除必须接受汽车检视及两小时培训课程外，还必须接受犯罪背景调查。当旅程结束时，乘客根据自己意愿以捐款的方式（从技术上层面看也可以不支付）随意支付费用。乘客因为无须站在街头招手打车，为预先安排的旅途提供了便利，加上以捐赠的方式运营，所以司机无须持有出租车专用驾照。尽管支付无法保证，但是大部分乘客乐意向驾驶员支付一笔令人满意的费用。

• 旅游行业：Y世代乃旅游行业中增长最快的客户群，到2020年有望占到所有旅游支出的一半。Y世代是冒险家，他们渴望在一处佳境待上一段时间，拥有一段适宜的经历，而不是在一个毫无特点的地方遭遇一段毫无人情味的旅程。为应对这一趋势，旅游行业已经推出一些全新的旅行方式，如可移动的集装箱酒店可以使游客

在人迹更为罕至的地方待上一段时间，比如Sleeping Around（乱睡）、Sleepbox Hotel（睡盒）等。类似于爱彼迎的点到点网络住宿公司正在挑战传统的酒店行业。Y世代显然已经更适应与同龄人建立联系并相信他们。

随时随地与接触点

“永不下线”的Y世代正积极地通过一切私人媒介来感受过往的人生主题。Y世代如今使用的渠道可谓多种多样：手提电脑或者移动设备保持永远在线，从电视或者YouTube上寻找灵感，各种类型的活动则是Y世代全方位立体式体验各类主题的完美途径。他们面对若干选择不再只能选其一，而是可以同时拥有多个选择。

- 随时随地，赞扬青春：当他们在巴士上听音乐，在WhatsApp谈论昨夜，在脸谱网上晒出照片宣告旅行的美妙时，这些都说明Y世代不受时间与地点的限制。
- 随时随地，分享故事：分享与沟通一直在发生，以各种各样的渠道，与形形色色的人。即便身处各种不同形式的沟通中，年轻人仍然渴望被听到。针对不同的内容，他们明显偏向于某些方式。分享的时机也取决于分享的内容类型。
- 随时随地，摆脱无聊：无论身处何地，年轻人都在摆脱无聊，学校、办公室、公交站台、俱乐部、大街上、床上或者浴室，即每一个他们可能感到无聊的地方。他们渴望一直感受外部刺激，并寻找各种方式避免无趣。

年轻人的生活不仅仅是上学或者回家，许多其他的场景都与他们相关。Y世代的日常生活环境（爱好）与特别场景（里程碑事件、特殊事件）之间又有不同，表达方式、内容以及渠道都取决于具体环

境。通过视频点播（VOD）或者其他选择获取电视内容在电视行业中引起了一些恐慌，认为这将减少人们观看电视直播的时间。维亚康姆集团则发现电视直播仍然占据视频内容获取的主流地位。即使是在获取视频内容的新方式层出不穷大行其道的欧洲，电视直播观看频率也遥遥领先。对电视内容的强烈爱好驱使消费者寻求新的途径在其他设备上观看电视节目，由此创造了新的电视观看场景，电视内容也因此得以填补一天当中更多的时间档。随着设备拥有量的增长，维亚康姆看到了一个家庭拥有多台电视的新趋势。此外，点播电视与观看电视直播不但不存在竞争关系，反而是对电视直播的有力支撑。参与维亚康姆欧洲研究的74%的年轻人每天看电视。针对能够上网的年轻人中日常的电视消费研究发现，这项消费实际上增至81%。

与Y世代沟通交流并不意味着时刻守候，而是找到黄金时段，然后适时出现，这不仅是拥有脸谱网粉丝页面或者推特简讯那么简单。全球最大的音乐电视台MTV和美国喜剧中心频道等品牌就是通过无处不在以及适时出现的策略与消费者实现沟通的：音乐、活动、派对、真人秀电视节目、手机服务等；线上或线下，电视或智能手机，纽约或法兰克福……Y世代根本不关注MTV身处何方，他们只希望品牌能够跟随他们的脚步，只有这样，他们才会用自己对品牌的喜爱来回报品牌。尽管观看电视仍是一种社会体验，但传统的“大家坐下来一起观看节目”将逐渐被“让我们各自找个地方坐下来，一起看节目”取代。维亚康姆不断制造话题节目，社交媒体成为制造话题的渠道之一。与多种社交媒体渠道构建互动加深了观众的观看体验。2013年，维亚康姆制作的节目在同一时段包揽推特转发量的前三名：MTV频道推出的Catfish：The TV Show（鲶鱼秀：第一季）转发511 226次；亚特兰大VH1电视台（热门录像带第一台）推出的Love & Hip Hop（爱与嘻哈）转发504 301次；MTV频道推出的Teen Wolf（少狼）转发283 490次。

终身学习与单一任务

“为什么”这个问题对于Y世代来说非常相关，因此他们也经常被称作“为什么世代”（why和Y同音）。第五个主题围绕着“生活/生命灵感”：Y世代为什么选择了他们现在所做的事情？他们更大的人生目标是什么？年少时，总有新奇的东西值得去看，去做，去体验，偌大的世界等待他们去探索，最重要的是要张开双臂拥抱这个世界。青春是一段自我发现的时光：回顾过往的经历，了解你是谁。每做出一个决定，年轻人必须弄明白自己真正想要的是什么。这是一个持久的探寻过程，不仅关乎现在，还关乎未来。年轻人享受着这一段短暂的旅程，但也没有忘记自己的目的地。在他们眼中，年轻就是一段“学无止境”的时光：探索新的领域，犯错，再试一次，一路走来，找到自己的特性。并不是因为生命只有一次，你就只活在当下。

年轻人跌倒之后要学会站起来，带着只有自己才会了解的教训离开。但是，他们仍然需要有人陪在身边，帮助他们成长：朋友及家人是“人生标杆”。年轻人通过其他同龄人（名人、同学、同事）的反馈形成自己的偏好，他人的反馈在年轻人追寻正确决定及形成个人风格的过程中不可或缺。

经济衰退导致Y世代中稍年轻的一族在求职中正经历更大的困难，刚毕业便面临全球经济危机带来的恶果。他们存不下钱，面对休闲支出不得不艰难选择。1/3的Y世代对于自己的购买能力不甚满意，学生贷款的数量正在增加。

美国心理学会报告称Y世代是有史以来压力最大的一代。年轻人失业率以及社交媒体带来的同辈压力成为Y世代最主要的压力来源。即便是找到工作的幸运者，前景也不如之前乐观。入职薪酬（通货膨胀校正后的）自2000年来已大幅下降，一半的毕业生的第一份工作与其学历极不相称。作为压力水平不断升级的直接感受者，Y世代中稍年轻的一族以及Z世代与抱有“是的，我们一定行！”态度的前辈相比，

则有着更为现实及脚踏实地的态度。维亚康姆最近的一项调查表明，电影《饥饿游戏》中幸存的女孩凯特尼斯·伊夫狄恩成为年轻人的新偶像。这项调查还发现84%的年轻人认同“你不得不时刻准备着，并为各种可能的紧急情况做好撤退计划”。约有一半的年轻人惧怕校园暴力，许多人仍在谈论大自然的破坏力（如飓风桑迪）。

置身于一个竞争异常激烈、颇不稳定的工作环境，Y世代及后Y世代是否具备超世之才并能脱颖而出至关重要。年轻人现在普遍持有“单一任务”态度，在某个领域内潜心学习，磨炼技能，达到专业水平。Y世代以YouTube为师，他们密切关注着最优质的教程，致力于不断努力，提升技能以期达到最佳水平。对单一任务或技能的专注让他们更好地把控自己的生活，逃离这个充斥过度刺激与压力的社会。因赛咨询公司针对Y世代的一项全球调研表明，一半Y世代发现很难在某种爱好或技能上超越同龄人。78%的人认为自己朋友认为自己是至少一个领域内的专家。利基专长（niche expertise）已经成为新的潮流。越是晦涩难懂、刁钻或乖僻越酷，尤其当你能依靠自己的专长拥有网络粉丝群甚至客户时。

让年轻人认同的全球本地化

Y世代无疑是有史以来相互关联度最高的一代。网络、社交媒体、Skype、FaceTime、即时短信消息、低价机票、沙发客……他们坐拥探索世界以及触及各种多元文化影响所需的一切工具和途径。他们当中许多人曾经在国外学习或工作过一两年。在他们看来，世界是一个没有国界的地球村。另外，我们从研究中发现年轻人最关注的是他们当前的社交圈。朋友、家人最为关键，他们同样对自己所在的小镇或城市，以及自己的国家怀有极大的认同感。这种民族自豪感以及保持与当地社区的接触不容低估。全球范围内大获成功的青年品牌深

知，他们必须具备本土相关度，与本土建立关联。万事达卡国际组织前高级商务主管彼得·荣格说："万事达发展轨迹中一个重大的变化意味着我们更关注本土化。土耳其年轻人的需求与瑞典、墨西哥或者印度的年轻人有着根本不同，这就迫使我们必须为目标受众量身定做产品和服务。土耳其是一个巨大的年轻人市场，60%的人口不到30岁。他们需要安全的网上购物环境，因此我们特别开发了满足这一需求的产品。在一些金砖国家市场中，很多商店不接受刷卡服务，所以，我们不再提供刷卡或者输入PIN码（个人识别码）服务，而是开发智能手机支付的新方法，因为移动通信设备的渗透率远超银行卡设施服务。比如，在墨西哥，社会地位是消费行为的主要驱动力量。墨西哥的Y世代认为购买潮流品牌或者体验同龄人所不能拥有的事物具有价值。"

彼得·荣格将这一现象称为"社会可信度"。伊尔迪兹控股全球营销副总裁弗朗西斯科·贝当古赞成这一称谓："品牌执行与激活，及终极的销售通常都是在本地社群完成的。因此，品牌必须在本土环境下相关且真实可靠，密切关注对于消费者至关重要的事件。这既需要在坚持品牌策略与定位间保持平衡，还需要在本地执行时留有灵活度，才能为本地消费者提供真实相关的解决方案。为避免定位碎片化，需要构建一个沟通与品牌策略共享平台，但同时必须借由不同的文化线索激活品牌才能与特定受众及社群保持相关。定位及移动营销互相配合可供品牌根据消费者所在的位置如运动场地、电影院或购物中心与消费者实现互动，从而量身定制促销活动或推介新产品。麦当劳和可口可乐等大公司深知本地激活乃当今实现与Y世代沟通的关键所在。试看音乐节或独立电影节，本土化日渐重要。因此，高度本土化已成社会风潮，品牌必须认识并推陈出新迎合这一风潮。"

罗马尼亚巧克力棒挑战爱国热情

罗马尼亚巧克力棒品牌ROM诞生于1964年，包装使用了罗马尼亚的国旗色。近几年，由于经济政治危机，罗马尼亚年轻人的民

族自豪感正在消减。年轻人偏爱更新潮的美国巧克力棒品牌，因此ROM的市场份额逐渐下降。麦肯广告公司布加勒斯特办公室决定将ROM的包装换成美国国旗以挑战年轻人的爱国精神以及民族自尊。各种挑衅的广告语纷纷出现在电视广告和户外广告牌上："爱国主义不能满足你""酷炫的口感""让我们在这里建设美国"。

数千名罗马尼亚人感到愤怒，他们在脸谱网、博客以及YouTube上表达自己的观点。一周后，ROM巧克力的原包装再次启用，品牌方宣布这是一个玩笑。这次营销活动在罗马尼亚影响了品牌67%的目标受众，罗马尼亚各大媒体的报道折合的宣传费用可达30万美元。营销启动的第一周，约两万罗马尼亚人加入了脸谱网讨论小组，要求换回原来的浓浓爱国味的包装，ROM脸谱网主页粉丝数量及点赞增加了300%。ROM巧克力棒的销量猛增了79%，令人惊叹。之前出售的美国包装因为其收藏价值也被抢购一空。这次活动拿了2011年戛纳广告节促销/活动类和直销类两项全场大奖。

之后，ROM发起了一项全新的全球营销：劝说罗马尼亚人回到自己的祖国。罗马尼亚1 800万人口中有400万人在国外工作或者学习，欧盟委员会证实罗马尼亚公民旅居国外的比例位列各国之首。ROM与麦肯广告公司再度合作，创建了一个网站，专门分享国内居民制作的劝说旅居国外的人回到自己的故土的视频。视频中包含爱国情感充沛的内容，如音乐、童年旧照以及传统罗马尼亚食物等。视频还链接至人力资源专家，帮助外迁移民应聘需要国际工作经验的员工的公司。这项活动的参与度在罗马尼亚人旅居率很高的国家中非常活跃。

手工文化和匠人运动

Z世代喜欢手工艺。大型跨国公司费力地兜售它们的大故事，Z世代也在努力寻找产品的真正价值，寻找那些独特的、在产品背后支撑产品的、切实有形的过程与故事。所以这种风潮最易体现在食品和饮

料行业，是很正常的事。调查显示，Z世代偏爱新鲜的家庭烹饪，不喜欢预制的方便食品。这种偏好使得新鲜食品的消费量在未来5年预计上涨11%。比如一些作家笔下的“沙拉一代”，相对于预制的速食麦片，似乎更爱家庭烹制的早餐，比如炸薯条、煎蛋卷。同样，Z世代也不会青睐那些用微波炉加热即食的食品，他们更愿用新鲜食材和添加剂来制作他们的私厨饮食。Z世代对烹饪的兴趣在2018年之前增长10%，这使得他们相比Y世代更配得上“真正美食家”的称号。照片分享网站拼趣网上的“图钉”中有57%或多或少和食品有关，这是这种美食家文化的最好体现。

Etsy：手工制品贸易网站

Etsy创立于2005年，目前已成长为最大的电商平台之一，专门出售手工制品，商品五花八门，从珠宝、服饰到雕塑和艺术品。仅用了10年时间，该品牌便聚集了140万活跃卖家，销售的商品多达3 200万种，活跃买家达到2 008万，价值超19.3亿美元。每上架一款产品，公司收费20美分，每笔交易公司抽成3.5%。手工文化如今方兴未艾。

Etsy同时帮助某些手工店主走到聚光灯下。利用某些合作品牌的精选购物页面，Etsy定期向消费者推介一些小型独立卖家。比如，高端零售店西榆公司（West Elm）曾经展出一整页的家具用品和类似物品，产品全都来自纽约和芝加哥等不同城市的Etsy卖家。通过这种方式，世界各地的独立Etsy卖家通过借助知名的且认同Etsy平台所提倡的手作精神品牌的力量，从而获得更多关注。

大型食品和饮料公司为找到应对“手工潮”的方法抓耳挠腮，因为公司一旦做大或做成跨国企业，便自动地失去了对总是寻找有地域特色、新鲜和独特的食品的Z世代的原有的吸引力。百事可乐开始推出了小瓶装的手工制作的可乐卡勒布可乐（Caleb’s Kola）。法国的跨国酿酒厂保乐力加旗下的瑞典酒类品牌绝对伏特加，也在用主动迎合的

策略应对“手工潮”。2014年，保乐力加推出全新品牌我们/（地名），利用全球多家地区酿酒厂来独立酿造、销售和推广伏特加。保乐力加仅需提供设备和配方，每个独立酿酒厂每年只生产5万箱酒，因此和产量达1 100万箱的绝对伏特加相比，显得更小众，也更高档。比如坐落在柏林旧港区的Our/Berlin（我们/柏林）品牌获得向150家酒吧和商店出售本地酿制的保乐力加产品的特许经营权。价格呢？几乎是绝对伏特加的两倍，但新世代的消费者却认为这物有所值。因为这是非常有趣又绝无仅有的案例，于是我们采访了我们/伏特加品牌的创始人阿萨·卡普。

我们/伏特加：全球本土化的保乐力加

乔瑞：保乐力加作为母公司为什么会推出我们/伏特加？我们/伏特加是何时发端，如何成长的？促成这一思路的理由有哪些？

阿萨：5年前，当我还是绝对伏特加的创意总监时，看到了一种趋势的回归，那就是手工运动。现在我们知道它已经不仅仅是一种风潮，而是作为我们的生活方式固定了下来，我认为“手工潮”永远不会消退。人们的社区意识越来越强，越来越清楚支持本地企业和本地产品的意义。以前这种意识可不像现在这般深入人心。“手工潮”不断地回归，成为我们必须专门去解决的问题，因为绝对伏特加只在瑞典富有地域特色，那可不行。我不由得开始思考“手工潮”带来的问题，并意识到所有本行业的大公司都必须专门研究这个问题，因为如果你是国际化大公司，就很难与具体区域范围内的“手工潮”扯上关系。我先是在行业内寻找，结果一无所获。所以我把眼光投向了本行业之外，而且我不得不承认自己未曾发现一家品牌能同时具备本土性和全球性。我确定有这样的品牌，但就是未能找到它们。

如果我买本地产品，那是受情感驱动，并不会真正顾及价格。作为三个孩子的母亲，我还是很在意价格的，但每次无论是选择有机产品，还是本地产品，我都在做情感抉择，而不会看价格标签。我选择这些商品是出于价格以外的原因。一旦你唤起人们这样的情感，这种情感就是洪水猛兽，因为人们的戒备心会变强，而且你肯定也不想被骗。我认为这正是大多数品牌犯错的地方，也是迄今为止还没有谁能解决该问题（全球本土化问题）的原因。我一直执着于一件事情，那就是世界上为何没有一个既有本土性又有全球性的品牌，于是我开始寻找答案。全球化相对容易，但本土化就难多了。我想为大公司或大品牌找到一种方案，可以令其融入具体的地域环境，于是我想到了和当地企业家合作的思路。这种商业模式是这样的，我们在每个城市建酿酒厂，负责全部的资金投入，建好企业，然后寻找当地企业家来经营。我们签署协议，教会他们所有我们知道的伏特加知识和如何经营本土公司，然后完全把经营交给他们，绝不干涉其自主经营。这些企业家在其他行业都非常成功，而我们来自烈酒业，所以我们认为如果他们来自其他行业，会为本行业带来新内容。同时，他们还有筹划、建设和经营企业的成功经验。

乔瑞：当你说“我们不干涉他们”时，你是指你们建好一个设施完备的酿酒厂，然后完全交由他们去经营?

阿萨：是的，我们建厂，建好完整的企业，法人地位、银行账号、所有商业工具，一应俱全，我们教他们如何生产伏特加，帮助他们招聘生产经理和销售经理，我们支付所有的运营成本，我们让他们按照他们自己认为最适合他们所在城市的方式经营企业和品牌。我们只是给予他们打造品牌的元素。用一个比喻来形容吧，我们有9个兄弟姐妹，9个一模一样的小孩，你很容易看出他们是兄弟姐妹，但我们希望其中一个长成柏林人，一个长成西雅图人，一个长成纽约人，一个长成阿姆斯特丹人。我们来自斯德哥尔摩，所以不一定知道如何养育一个阿姆斯特丹人，这正是我们要在每个城市寻找养父母抚养不同城市类型人的原因。

乔瑞：现在是9个城市吗？你刚刚提到柏林、西雅图、纽约和阿姆斯特丹、底特律……？

阿萨：有我们/柏林，它已经经营五年了。我们/底特律开张四年了。我们/西雅图是在2015年1月成立的。我们/阿姆斯特丹在同年10月1日成立。我们/伦敦在同年11月开业。我们/洛杉矶在2016年3月开张。我们/休斯敦、我们/迈阿密、我们/纽约也都将在一年内成立。

乔瑞：将你们的思路兜售给跨国公司保乐力加有多难?

阿萨：当我和我的创业合伙人马蒂亚斯·尼斯特伦、卡勒·瑟德奎斯特形成这个思路和商业模式时，我对保乐力加公司的管理者说："我有一个创意，执行这个创意超出了我的能力范围，但我真的想让你们看一眼我的思路。"他们的第一反应是："哇，非常棒的创意，但怎样才能将它付诸实践呢？简直不可能。"因为合同上写的是我们让当地企业家做合伙人，然后分一些利润给他们，我们基本上让他们经营我们的企业，也不需要再雇用员工。对于保乐力加这样的大集团来说，这是非常有争议、很难被接受的模式。我丈夫认为我会被解雇，并恳求我不要向公司展示这一创意。

我花了一年半左右的时间说服公司在柏林进行试点投资，可见这不是件容易的事。这事很复杂，很有争议，获得回报之前需要大量的投资，但我们做到了。柏林的酒厂从一开始就一直运营得很好，我记得我们开业两个月后，我就收到了一封电子邮件，上面写道："你能组建一个团队并加快全球推广吗？"

乔瑞：所以柏林已经经营五年了，从2013开始的？为何选择柏林为第一站?

阿萨：我们做了很多调研工作，所有的结论都指向柏林，它在很多方面都非常符合我们的要求。

乔瑞：是因为柏林既是潮人城市，又是伏特加消费重镇和手工运动的核心吗?

阿萨：是的，柏林极具创业氛围，柏林人对自己的城市也是自豪满满。我们的合作伙伴要做的事并不多，其中之一就是利用我们提供的空间为当地社区和附近区域提供支持，具体做什么完全由他们自己选择，但我们不会提供资金支持，因为那样做就太简单了。我们在每座城市都有50平方米的空间，企业可用来做酒吧、商店或比赛场所（视当地法律而定）。合伙人必须提供一份商业计划，详述如何通过使用空间来惠及他人。计划可以涵盖任何项目，从支持当地企业家到举办音乐会再到举办艺术展。在底特律，我们赞助了一个名为"底特律汤"的非营利项目。当他们使用我们的空间时，人们前来购买一份带汤的午餐的同时会看到创业者展示自己的创意。每个人投票选出最佳创意，胜出的创业者将得到人们支付给这家店的午餐钱。在柏林他们还举办了一个免门票的音乐节。

我们/伏特加并不完全聚焦于产品，更关注人本身和我们的所为。我们大多扮演着家庭成员的角色，或者本地人，就像柏林的普通人一样。我们无处不在，所做的一切都是为了当地人以及他们的社交网络。这就是选择合伙人为何重要的原因。除了对方已经是成功的企业家之外，我们的第一条标准就是，我们觉得我们可以和他们一块度假。在生意场上，这听上去很疯狂，但如果你真要将自己的孩子送给别人抚养，那你一定希望孩子的养父母有和你一样的价值观，而且你必须确定他们是好人。

乔瑞：你们在每座城市即将发售的伏特加都是不一样的，对吗？如果你品尝不同城市的伏特加，会觉得它们真的不一样吗？

阿萨：是的，会不一样。我不知道你单凭自己的舌头能否在酒中尝出不同。不过，如果我引导你，并且如果引导方式正确，而酒杯中只有伏特加时，你肯定能感受到它们的不同。99%的原料取自当地，还有1%的全球性原料由我们提供，它赋予我们的酒以水果的香醇，正是因为它，你可以辨别它来自哪个家族。不过，各个城市的伏特加毕竟各有乾坤，因为我们/柏林是用小麦酿的，我们/底特律用的是玉米，

而我们/洛杉矶的原料将是葡萄。其他城市的伏特加也是因地取材，因地而异。

乔瑞：也许你花了差不多两年才说服保乐力加的原因之一就是这当中存在着“同类自相蚕食”的问题。这样做是不是只占有了绝对伏特加品牌的一部分市场份额?

阿萨：是的，这是讨论的内容之一。这没什么大不了的，因为我从内部视角看的时候对品牌非常了解，也知道什么是绝对伏特加的目标，中间地带的某处当然存在接触点。像绝对伏特加这样的大品牌，几乎不太可能不存在接触点，但我们的确将目标对准了另一个人群。我们的目标人群对国际化的大众销售品牌不是真正感兴趣，只是如果这些人知道绝对伏特加背后的故事，我敢肯定他们会喜欢上伏特加，可是他们宁愿买本地品牌。所以当时我们讨论过这个问题，但讨论很快结束了，因为我们/伏特加的商业创意潜力是巨大的，就算我们不去做，将来也会有人去做。我决定让它们成为好兄弟、好姐妹，伏特加是酷帅有型的大哥，而我们/伏特加是嬉皮笑脸的小弟弟，它们拥有许多共同的实质，但各有千秋。

乔瑞：关于我们/伏特加方案的效应，你有什么与我们分享的吗?

阿萨：我们是初创企业，进入市场比较短，所以现在预测我们未来会怎样为时尚早。我们在2014年12月首次实现了收支相抵，比原计划提前了不少。我们开始时的目标是到2015年7月在柏林实现收支相抵。考虑到全球初创企业平均需要3~5年才能实现收支相抵，这个目标实在是野心勃勃。

乔瑞：为什么你认为我们/伏特加的概念适用于Y世代?

阿萨：我们创立我们/伏特加品牌时秉承的信念是，一些新的品牌类型是市场上所缺失的。这些品牌都是基于价值和充满个性的，因为你能看到它们的区域或地方特色。这些品牌是百分之百透明与真实

的。我们也相信这一代人视自己为世界公民。我们/伏特加两者兼而有之。我们是本土化的（当然手工痕迹并不是那么鲜明，而城市色彩更浓一些），也是个体的、透明的和基于价值的。同时我们是全球的，乐于包容我们全球大家庭的多样性，这和Y世代看待世界的方式极为类似。

我们/伏特加如图6–2所示。



图6–2 我们/伏特加

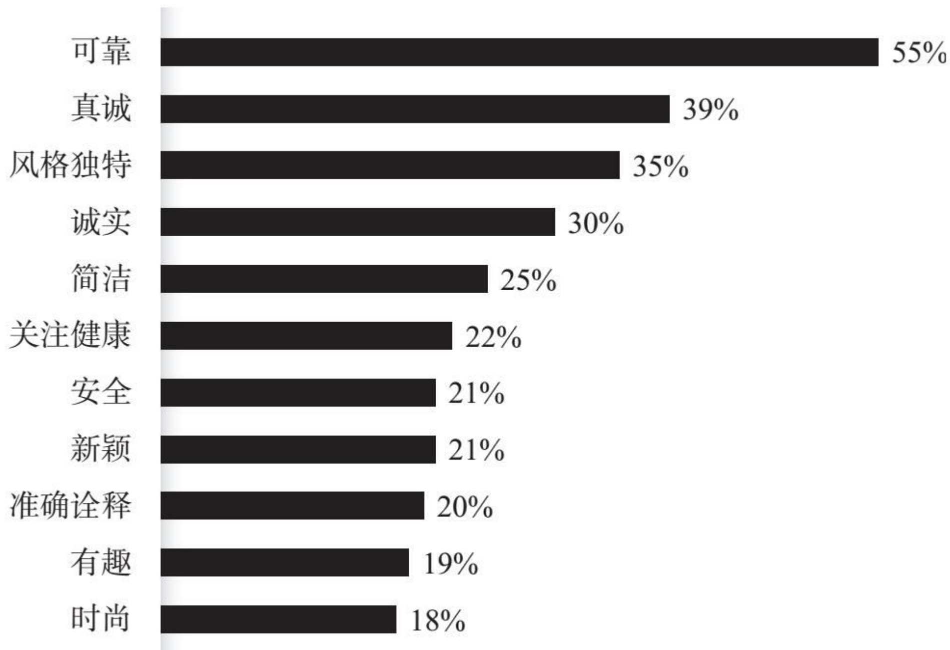
资料来源：Used with permission of Our/Vodka

识别年轻人的价值观

在消费者中建立品牌自我认同的关键是反映目标人群的价值观、兴趣和观点。对于挑剔的Y世代，这意味着不仅要说出你的品牌代表

什么，而且要日复一日地向他们证实品牌的行为方式。做到这一点的第一步是理解品牌年轻目标人群的价值观和兴趣。从上一节你已得知，Y世代并不是同质的、无内部差异的群体，相反，年轻的目标人群包含多种不同的生活方式。所以，你应该对品牌目标人群内某些具体族群的偏向和兴趣有清楚的认识。你还应该明白，持各种生活方式的族群只有在找到你的品牌个性的不同方面之后，才会认同你的品牌，这一点很重要。

图6–3列出了整个Y世代希望品牌体现的个性特征。产品可靠性意味着产品能保持恒定的预期质量水准，这一特征占据着绝对的第一位。五大个性项中余下的四项包括我们提出CRUSH品牌模式的一部分，比如原真性或真实性则充分地体现在消费者对原汁原味和诚实的品牌的需求上。一个面向年轻人的品牌应该有其独特的风格，与时俱进且欢快搞笑。当年轻人谈到他们的亲密朋友时，他们提到了许多他们在一个品牌中努力寻找的特征。朋友是你可以相信的人，他诚实真挚，和你拥有同样的价值观和风格，随时能带给你欢乐。Y世代也欣赏品牌中的简单朴素。品牌表达的意思应该是清晰的，而且如果产品使用也一样简单，就真的无往不利了。比如苹果就是将其独特设计宣言与人性化和简单好用完美结合的品牌典范。



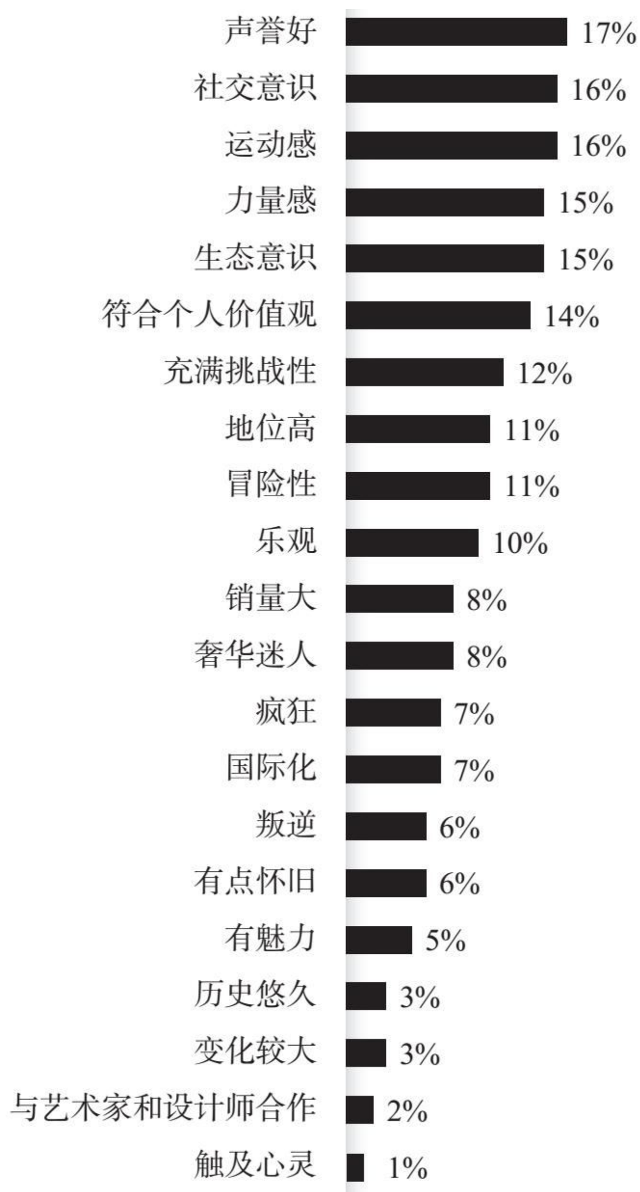


图6–3 品牌个性特点

亚文化圈层的崛起

不断进化发展的互联网可能已经改变了亚文化的形成方式。大多数亚文化都具有标签性的物质元素，或者围绕某个特定外形，或者包含特定的地理因素。近年来，互联网的发展使得人们能够在栖身于特

定亚文化的同时仍可在地球两端沟通交际，还免去了公开亚文化身份（比如通过服装彰显亚文化族群）的麻烦。伦敦大学国王学院文化与创意工业专业的讲师露丝·埃文斯博士在接受《卫报》采访时声称："这并不一定发生在街头巷尾，但却真真切切地在网上发生了。在网上挑选一个角色扮演非常容易，而且绝对不用花你一分钱，只不过需要你展示特定类型的冷僻知识，你不必投资购买不良少年穿的瘦身套装或'煽动叛乱者'T恤。"

科学研究于2012年发现青少年社会角色的形成正日渐为科技，尤其是社交网络传播的互动交流所影响。这意味着脸谱网或推特这样常见的社交媒体反而不如其他两个平台红迪和汤博乐能更贴合地描述什么是"互联网亚文化"。这两个平台上聚集了无数志趣相投的族群。正如数字媒体网站Mashable在2013年所描述的："其中某些群体规模如此巨大，活跃度如此之高，本身就已经是一种亚文化。"

红迪是建立于2005年的大型网站，由很多不同的二级网站组成，为方便起见我们称这些二级网站为"版块"。版块内容既有"/r/有趣""/r/游戏""/r/笑话"这样的大众话题，也有"/r/胶底运动鞋"这类只讨论各种运动鞋的小众论坛，可谓应有尽有。比如"/r/胶底运动鞋"用户不到50 000，也就是那些所谓的"运动鞋狂人"。同样还有专门为喜欢幻想卡片游戏"万智牌"的人建立的版块。"万智牌"版块吸引了将近133 000名游戏粉丝。所有的版块都是主站以外独立的中心，一群兴趣相投的人在这里分享关于同一话题的浓厚兴趣。比如"胶底运动鞋"页面上既有新鞋发布的最新消息，也有分享关于DIY（自己制作）主题的链接。有意思的是，如果不是某一版块的一员，你几乎不可能理解不同链接上的概念。比如在"万智牌"版块的一个主题帖里，有道版主招募令，上面写道："一周过去了，那些一直在测试新的再调度（mulligan）规则的人，你们喜欢它吗？"这个招募令在不到8小时的时间内共收到243条回复，大多数是"平面行走者卡片"（该版用户这么称呼自己）在讨论这一问题的细节。

红迪上的每一个人都可发帖到任一主页，不同的帖子会被同行以赞成或否决的投票方式评分。即便是非常小的版块，也可能在网站首页上得到关注，因为只要帖子够火，便会自动推送至首页。因此网络上很多病毒信息、图片或活动首先兴起于红迪，然后再被推送或转发到推特、脸谱网等其他主流社交媒体。很多典型的互联网用语的流行也归功于它。数字媒体网站Mashable甚至还为圈外人士建了一个列表，解释TL（too long，太长）、DR（didn't read，太长不看）、OP（original post，原帖）、Troll（那些纯属为了吸引人家注意而去做某些事情的人）、Karma（用户在红迪所得的分数）、AMA（ask me anything，随便问）等概念到底是什么意思。

和红迪相似，汤博乐是一个博客平台，用户可以随心所欲地发帖，内容可以从冷笑话到动图或一些深奥的故事。根据汤博乐的统计，平台现有大约2.44亿条博客，真可谓五花八门，应有尽有。汤博乐的一项转发功能使得用户可以将喜欢的内容转载至自己的博客，与推特"转推"功能极为相似。

2015年有一项调查发现，在被调查的15 900位英国和美国互联网用户中，30%的青少年（16~19岁）认为汤博乐是最酷的社交媒体平台，领先于Snapchat、拼趣和推特，仅次于脸谱网、Instagram和YouTube。相反，从16~64岁的调查对象的总体情况看，只有2%的调查对象认为汤博乐是最酷的。2014—2015年，汤博乐的活跃用户增长了95%，这使得它成为发展最快的社交平台。汤博乐毫无疑问是属于年轻人的平台。

汤博乐和红迪的不同在于前者没有真正的门户网站，因此更零碎。汤博乐的很多博客由标签（类似推特的"#"标签）链接，因为它们讨论的是类似的话题。真实情况难免会是：如果你真的对该话题感兴趣且一直在搜寻它，你才能阅读某个博客。因此在汤博乐上你可以看到年轻人互称"博友"，即便他们从未见过交谈的对方长什么样。问答

网站雅虎答案（Yahoo! Answers）上好几个问题是关于如何在汤博乐上交友的，这说明在汤博乐上博友是多么重要。

红迪和汤博乐同时具备一个特点：所谓的粉丝群。这些紧密团结在一起的粉丝群体拥有自己专属的“数字区域”（如红迪的版块、汤博乐的博客和话题标签）以及独特的、通常只有群内人才懂的语言习惯。这些粉丝可能涉足其他社交网络如推特，但通常红迪和汤博乐才是他们的网络家园。

粉丝可以是流行文化任何部分的粉丝，可以是著名演员的拥趸，也可以是某部电视剧的死忠。粉丝团的成员会给自己起一个绰号，以确保每一个人都知道他们属于这一群体，比如BBC节目《神秘博士》的粉丝就自称“神迷”（Whovian），而“棕大衣”（Browncoats）指至今仍喜欢讨论电视节目《萤火虫》的人，尽管该节目在2003年就已停播。流行男子团体“单向组合”的粉丝称自己为“单向者”（Directioners），Lady Gaga则直呼自己的粉丝为“小怪物”，英国演员本尼迪克特·康伯巴奇（Benedict Cumberbatch）的粉丝喜欢叫自己“康婊”（Cumberbitches），如此现象不胜枚举。

如果一个不热衷某种流行文化的人碰巧浏览了一则汤博乐的帖子，他会感到一头雾水，因为这类帖子往往充斥着圈内笑话和“表情包”字符图像。比如其中一个流行的汤博乐话题标签名为“超神秘洛克”（SuperWhoLock），它将三部电视剧——《超自然档案》（*Supernatural*）、《神秘博士》（*Doctor Who*）、《神探夏洛克》（*Sherlock*）组合起来。大多数帖子均来自三部剧集中不同的片段或粉丝自行创作的艺术作品或故事。只有当你及时更新三部剧集中任意一部的最新剧集片段或故事情节时，才能理解这些帖子。其中几个帖子转载超过5.5万次，说明至少有5.5万人参加了这个话题的讨论，觉得自己与话题存在某种联系。

最近，就连时尚潮流的兴起都能从这些平台看出端倪。比如曾风靡20世纪90年代的“邋遢文化运动”在2010年左右于汤博乐上改头换

面，卷土重来，这股“轻颓废”风很快引爆网络，启发了包括查莉XCX（Charli XCX）、斯凯·费雷拉在内的许多女歌手，她们的音乐原本和邋遢音乐毫不搭界。“轻颓废”在外形上通常结合了90年代乐队如涅槃乐队的T恤、马丁靴，以及染发和发带。服装品牌城市户外装备已经利用这种动向推出同样风格的服装系列。值得注意的是，此类群体内部构成并不死板，这使得他们与老派亚文化比如重金属或滑板一族不尽相同。

正如《卫报》在2014年所描述的：“互联网并没有催生出因为拥有共同的音乐及时尚品位、亚文化资本而串联的大规模群体运动，互联网催生的是短期的‘微运动’。互联网不断催生新的观点、新的热门，对‘下一秒大事件’的寻猎也随之愈演愈烈，这意味着已找到的‘下一秒大事件’又会很快成为‘上个月已发生的事情’。”

你的目标用户究竟是谁

本章中我们已说明Y世代正在与深谙如何彰显消费者个人身份的品牌建立良好的关系。既然年轻人不是一个同质人群，这就意味着青年市场的营销者必须努力鉴别哪些人群与品牌相关和更为凸显，下一步则是必须找到在品牌的众多个性特征中这些人群认同的特性。面向青年的品牌绝不能假装或叫嚣它们与特定群体拥有相同的价值观特质，而是应当线上线下齐头并进，通过提供有价值的产品、活动、事件或公益活动来打造自身定位。

考虑到Y世代的多样性，若要贴合所有人的需求，仅凭一家品牌远远不够。同时还至少应当运用多种营销策略和交际策略的组合拳才能确保没有人排斥品牌。尽管我们已经强调这代消费者的内部差异，但他们确实有许多相同之处。我们讨论了Y世代的生活的五个中心主题和与它们相关的若干消费趋势，如极度个性化、全球本土化、分享

经济、机缘巧合和用户参与。在第7章，我们将重点讨论大多数代表Y世代的公约性特征：对享乐主义和逃避主义的需求，而这种需求可被解读为品牌选择过程中积极情绪（比如幸福）的主导地位。

实践品牌年轻化的要点

● 若想通过消费者偏好和推荐来撬动你的品牌，Y世代对品牌的自我认同必不可少。

● 年轻人选择的品牌，既能代表他们希望强化的个性，又能顺应他们渴求的集体身份的群体行为。

● 部落营销不仅仅是为细分客户群量身定制产品，更是助力品牌将年轻人以热爱者的身份聚集在一起。

● 随着潮客文化不断被主流吞没裹挟，每一个年轻人本身就是亚文化。

● 要想增加Y世代对你的品牌的身份认同，研究年轻人生活的中心主题大有裨益。

歌颂青春：尽情享受这段责任较轻的阶段，最大限度地利用这一段时光。

摆脱无聊：不循规蹈矩，不安于现状，永葆激情。

随时，随地；

终身学习：拥有人生目标和掌握特定技能的重要性。

● 热情拥抱客户的倾向，比如用户参与、机缘巧合、分享经济和单一任务。

● 虽然年轻人生活在地球村时代，但他们仍强调本土特色和手工艺的重要性。

● 亚文化已转战互联网。

第7章

品牌幸福感

– – – ·· – – – ··

在任何无力表达情感的交流形式中，人们总会找到弥补情感空缺的方式。上面的摩尔斯电码代表数字88，在19世纪被用来表达“爱意和亲吻”。我们可以认为，当下广为流行的短信表情符号就是这个电码的后代。尤其是Y世代人在聊天和发短信时，这种表情符号和感情符号起到了促进作用。我们今天使用的表情符号并非由Y世代的人发明创造，而是于1881年，在美国讽刺杂志《小妖精》（*PUCK*）首次出现于大众视野的。

自由艺术家哈维·鲍尔在1963年设计了著名的“微笑表情”。黄色纽扣上的两个黑点是眼睛，两边向上翘的弧线是嘴巴，这一图案成为幸福的通用符号。鲍尔创造这个笑脸是为一家大型保险公司鼓舞员工士气的活动而设计的。1982年9月19日，斯科特·法尔曼首次向卡内基·梅隆大学计算机科学董事会提出在邮件中使用表情：–）作“玩笑”之意，在信息中表情：–（作“不是开玩笑的”之意。与此同时，还出现了几百种“微笑脸”的变体，有些变体在某些国家因为键盘的布局，特别受欢

迎。例如，在斯堪的纳维亚，用等号代替冒号，成了=），因为= 键和）键相邻。

不同文化之中，不同的表情符号也是一件有趣之事。例如东亚人看面部表情，主要看表情中的眼睛，然而在西方文化中，主要是用嘴巴对感情进行强烈表达。

这也反映在东亚表情符号中，我们不需要歪着脖子看就可以理解表情，并且在一个表情中眼睛强调情感的各种变化，而嘴部的表情则没有这一功能。例如（*–*）描述的是面无表情，（T–T）则象征着哭泣或者表达了悲伤的情绪。

你要如何用你的品牌让Y世代感到幸福而非悲伤呢？你如何用自己的品牌影响这个目标群体？这取决于你的营销战略是否能激发他们对品牌正确的情感。在我们的模型中，幸福感似乎最能对一个品牌的喜爱度起到影响作用。能让Y世代开心的是什么呢？Y世代成长于选择繁多的世界，巴里·施瓦茨等心理学家告诉我们，尽管我们珍惜选择，乐意将我们自己放置选择之中，但是这样会削弱我们的幸福感。当选择越多，我们就越会期待完美，但是与此同时，我们便越难选择一个最好的选项。本章中，我们将探索情感对成功的Y世代品牌起到的作用。我们将举例说明如何利用积极和消极的情感，以及重点阐释使Y世代感到快乐的品牌战略。如果你让他们开心了，他们将会对你的品牌产生强烈的情感依赖。

情感推动购买

情感是推动我们购买的主要因素。YouTube是年轻人的聚集地，他们会激动地为最新购买的游戏机或手机拍个视频放到YouTube上。无论苹果公司何时推出新产品，都会有成百上千的人心情愉悦地在苹果店门口排队至30多个小时，只为第一时间买到最新的苹果产品。即

便你不是一个品牌的粉丝，也会对买的东西产生情感。只需看看现在你四周的东西，然后回头想想当初你为什么要买下它们。其中有些东西你也许可以找到一个非常理智的购买原因，但是，对于买下的大多数东西，我们确信你难以找到当初买下它们的确切原因。也许你还会记得你买东西的地点或当时的情形。毫无疑问，你会想起当时你买下这些东西的感受。如今，人们理智消费的趋势越来越明显，超过了情感消费。在前言中我们就已经强调过，对于Y世代来说，购物是顶级娱乐，是情感和经验的结合。看看下面这个故事你便会明了。当一个英国小伙子在我们的“讲故事研究”中描述他最爱的巧克力牌子吉百利时说了这样一段话：“那熟悉的紫色包装，就像我的家庭成员一样，这是我童年时就陪伴我的东西。我依赖它，因为感到舒服，因为这是享受，也是种激励。吉百利巧克力陪我度过了各种各样的考试、压力和头疼。当我想要庆祝时，它就在那里陪着我。我希望在以后的岁月中，它会一直陪着我。”

当你读完这个品牌故事后，会清楚地知道这个男生不仅仅在说吉百利巧克力所具有的功能。你可以明确地发现他提到大量的情感因素，例如，家庭成员，帮助他度过压力时期，陪着他一起庆祝。所以Y世代消费者一定是情感消费者。我们分析了Y世代特别喜欢的5 000多个品牌的故事，发现72%的人在这些品牌上都赋予了幸福、惊喜、兴奋、平和等积极情感。与之相对比的则是那少得可怜的28%的人分享的故事，因为他们看重的是品牌的功能。此时的你应该可以明白我们所要表达的意思了。

神经心理学和情感

尽管情感在消费行为中所起的重要性不再是一个新话题，但是人们仍有这么一种感觉，在过去，市场营销人员轻视了情感在营销中所起到的作用。当然，与让你的品牌少点乏味或多点激情相比，改变品

牌包装或增加一些不同元素容易得多。然而，最近一个神经研究报告说明我们一直以来都低估了情感对决策的影响，因为我们的大脑有三层不同的结构。

- 第一层被称为“内脏脑”或“自动脑”。这一类脑细胞，我们和大多数原始动物一样，是共有的。对蜥蜴这类简单动物而言，生活中会有持续不断的威胁，它们需要学会如何正确地应对威胁。内脏脑能够对感觉器官传输的信息和预先形成的信息做出对比。基于这个判断，内脏脑会迅速地为人和动物的日常行为做出指令：逃跑、一动不动、打斗或放松。因此内脏脑这一部分负责直觉行为。
- 第二层是边缘系统。这一部分将情感加入来自内脏脑的感知信息。边缘系统是杏仁核的基础，而杏仁核负责体验积极和消极的情感。在情感刺激下，边缘系统决定是继续还是停止某些特定行为。我们和其他哺乳动物一样，大脑中都有边缘系统。边缘系统是无意识的，负责所谓的自动行为。想想你开车的方式或者一位技术娴熟的小提琴演奏家似乎无须费力，即可在大脑的指挥下演奏。
- 边缘系统与大脑皮层互动密切，大脑皮层发展于人类进化的最后一阶段，被称作“理性大脑”或“反射性大脑”。大脑皮层反映我们的行为，将感知信息与现有的记忆结构相联系。在这些反映的基础上，大脑皮层会试着改变行为，所以我们可以做出可靠的决定，因此，这常常被人们称为“理智”。

我们所做出的行为是大脑中这三部分共同作用的结果。约瑟夫·勒杜做的研究进一步表明边缘系统的影响力是最大的。理性大脑不是激发我们行为的部位，这与我们长期以来所持有的观念相反。消费者的行为在很大程度上是由情感控制的，只是偶尔会被我们的理性颠覆。

“好的棒棒糖”

伦敦精神病研究所曾揭示了冰激凌对大脑中的眼窝前额皮质的积极作用能够立竿见影。名为Tip Top的新西兰冰激凌公司组织了不同的实验来证实冰激凌中的糖分对人类心理所起的积极作用。这家公司发起了一项活动，活动内容是给顾客一个机会，让他们将自己想问某人的私人问题贴在一个棒棒糖棍上。他们可以将问题、提问对象和提问原因一同写在脸谱网上。这家公司选择了24名获胜者，并且将个人化的“好的棒棒糖”以问题的形式寄给了24位提问对象。这些人在吃了冰激凌后心情愉悦，更容易做出回答。因此这家冰激凌公司在制作顶级美味冰激凌上获得了一个额外经验。所有的参与者可以赢得一年的冰激凌供应。ZM广播电台制作了赠品，并创建了线上内容。

因此Tip Top公司在这个夏天获得了80年来最好的销量，比上个夏季的销量增加了14%。在产品推广期间，Tip Top公司占领了7%的市场，并且获得了100万家社交媒体的合同。最终，97%拿到“好的棒棒糖”的人给出了正确答案。

品牌和市场对Y世代的含义

作为市场营销者，这些神经心理学研究发现教会了我们什么呢?第一，关键之处在于出于某些原因，我们重新评估了情感在市场营销中所起的作用。

第二，情感有着重要的进化论意义。察觉愤怒、担忧和厌恶的能力能够帮助我们十分有效地感知险境。同样，积极的情感能够再一次确认我们可以安全地进行某些活动。因此，情感是吸引注意力的重要手段。我们生来就注重情感，从而会在沟通中运用情感吸引顾客的注意。

在边缘系统中，我们发现了负责记忆的大脑组织海马体。海马体和情感中心杏仁核帮助我们捕获新的记忆。无论何时，当一个新的刺

激物包含情感时，将会刺激杏仁核，之后便会在海马体中创造新的记忆连接。当我们回忆储存的记忆时，会重新唤起与其相应的情感。如果回想一下本章节一开始提到的内容，你就会明白为什么我们很难想起我们因为何种理性原因而购买了一个产品，但却能轻而易举地想到我们买下一个产品时的体验。因此，大脑边缘系统是情感品牌化的基础。当我们看见某个品牌时，就会体验那些情感。我们不是简单地购买商品，也在体验购买的情感。当我们感到悲伤时，会吃巧克力或喝咖啡之类的热饮。我们会通过喝茶放松自己，消除烦躁情绪。因为大脑特有的记忆结构，所以我们的感知常常被情感左右。

嘴中所言乃心中所想。体验了情感的人会喜欢和他人分享这段情感。研究表明只有10%的情感体验会是私密的，永远不会与人分享。越是具有颠覆性的事情，越能快速地被分享。情感的社会分享也与情感的强烈程度正相关。情感不仅是提升口碑的重要因素，也是创造网络热点的重要部分。成功的病毒式电影会引发观看者大脑中的情感反应。

引发积极情感的品牌更能打动人

在理解年轻人对品牌的态度上，情感有着举足轻重的作用。从前面的章节我们可以了解到青少年的大脑还不太能抑制情感刺激，因为大脑前额叶还未发育完全，因此无法在新皮层理性信息来临时进行有效整合。所以，Y世代的行为更多的是为情感所控制。情感中心命令他们立马采取行动，而非三思而后行。在每一位父母的记忆中，他们的孩子在青春期时都会毫无理由或毫无前兆地号啕大哭。诚然，他们也没法控制自己。这并非他们性格不好，也不是居心叵测，而是大脑在作怪。

这些情感反应并不仅限于他们的生活之中。在我们的研究调查之中，我们采访了Y世代的人和他们的前几辈人，来了解他们最喜欢和最不喜欢的品牌在他们心中所唤起的情感。当我们对比了这两组在思考他们最喜欢和最不喜欢的品牌时感受到的情感数量后，我们发现青少年获得的情感体验要多于成年人。在图7–1中你会发现，青少年不仅在生活中更容易感情用事，在与品牌互动时也更容易受情感影响。

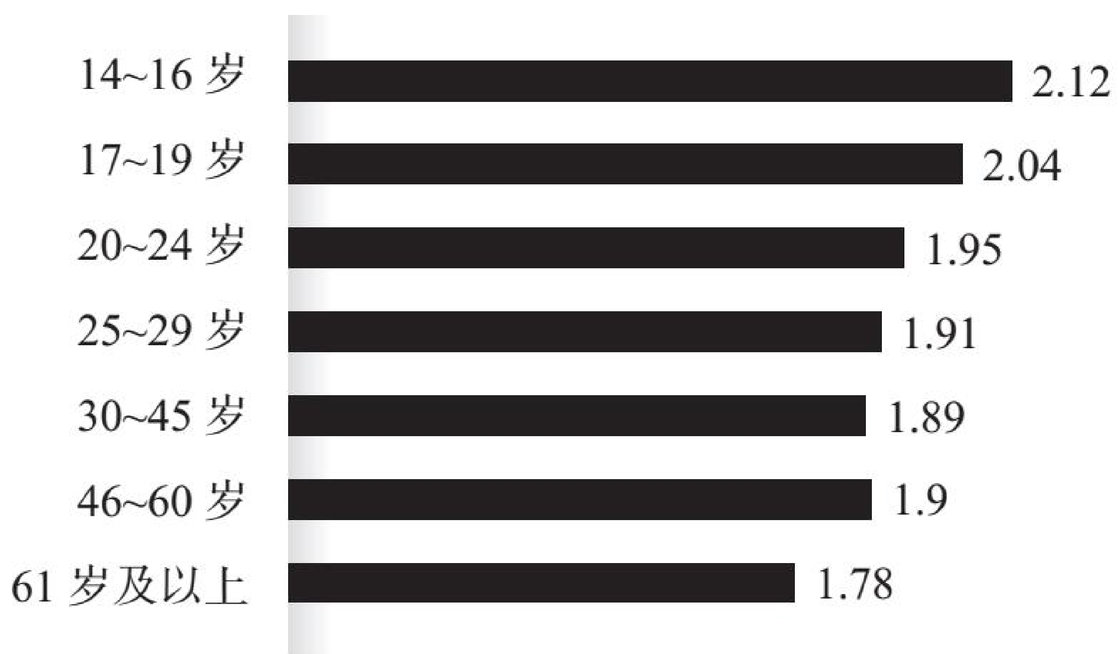


图7–1 各年龄组的情感性（所有情感的总和）

我们采用5点量表的方式，取平均分数为最后得分：当你想到自己最喜欢的品牌时，对开心、厌恶、悲伤、愤怒、惊讶和害怕的感受如何？

情感是如何影响青少年的品牌认知的呢？他们会经历何种情感体验？有6种情感被广泛认同：开心、悲伤、愤怒、害怕、厌恶和惊讶。这些情感可以被分成两部分：积极情感和消极情感。

在我们的研究中，也调查了青少年在谈论他们最喜欢的品牌时，所分享的故事的情感格调。如我们所预想的那样，我们发现消费者在

分享故事时，表达的积极情感要远远多于消极情感。这些结果也证明了与老一辈相比，青少年对衣服和手机品牌的积极情感要多出20%。

对于消极情感，通过同一实验，我们却发现了令人震惊的结果。我们发现对于青少年来说，即使他们谈论的是自己最喜欢的品牌，也会产生更强烈的消极情感（见图7–2）。与他们的上几辈人相比，Y世代更是非黑即白地看待这个世界。考虑到Y世代的情感规则系统仍旧在全面发展，所以他们会这样也没什么好惊讶的，他们的认知力尚不能将情感运用自如。

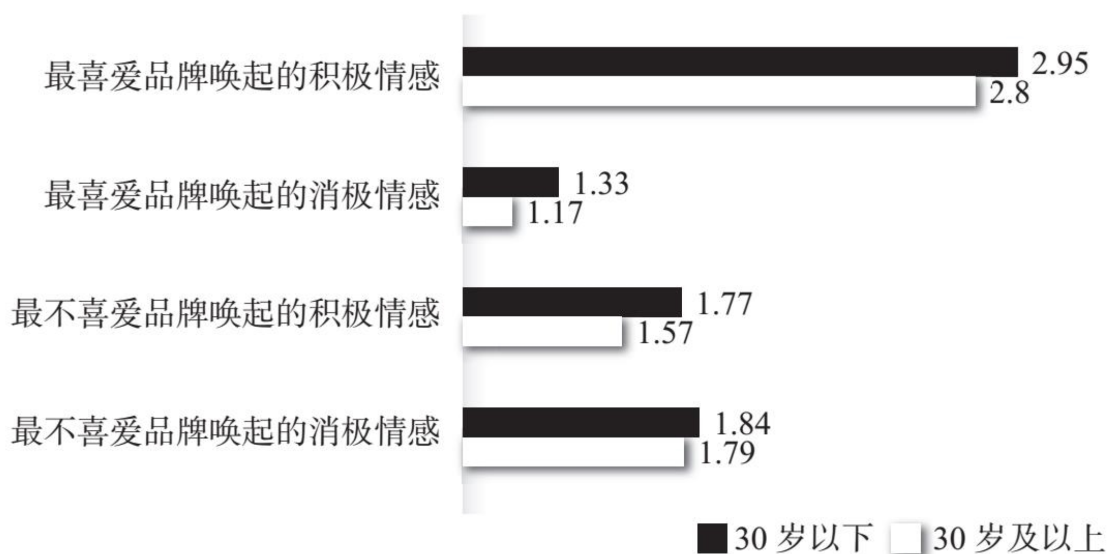


图7–2 积极情感和消极情感的等级

我们一直都在解释为何情感对于Y世代来说如此重要，成功的青少年品牌为何要唤起这些情感，但不是所有的情感都同等重要。在图7-3中，你会看到对于最喜爱和最不喜爱品牌所表达的情感频率。总而言之，我们可以清楚地发现幸福的感觉大多数是因为品牌触及了内心而产生的。再者，这一情况在Y世代中尤为明显。对于这些刺激因素来说，“惊讶”的表达率排在第二位。青少年容易被新事物触动，因此也更容易冒险。他们想要探索新事物，寻找新刺激。惊讶是在交谈中被人们成功运用的情感。如果广告人在广告中融入了令人惊讶的元素

或令人意想不到的方法而达到的幽默，那么他们就能成功引起消费者的关注。

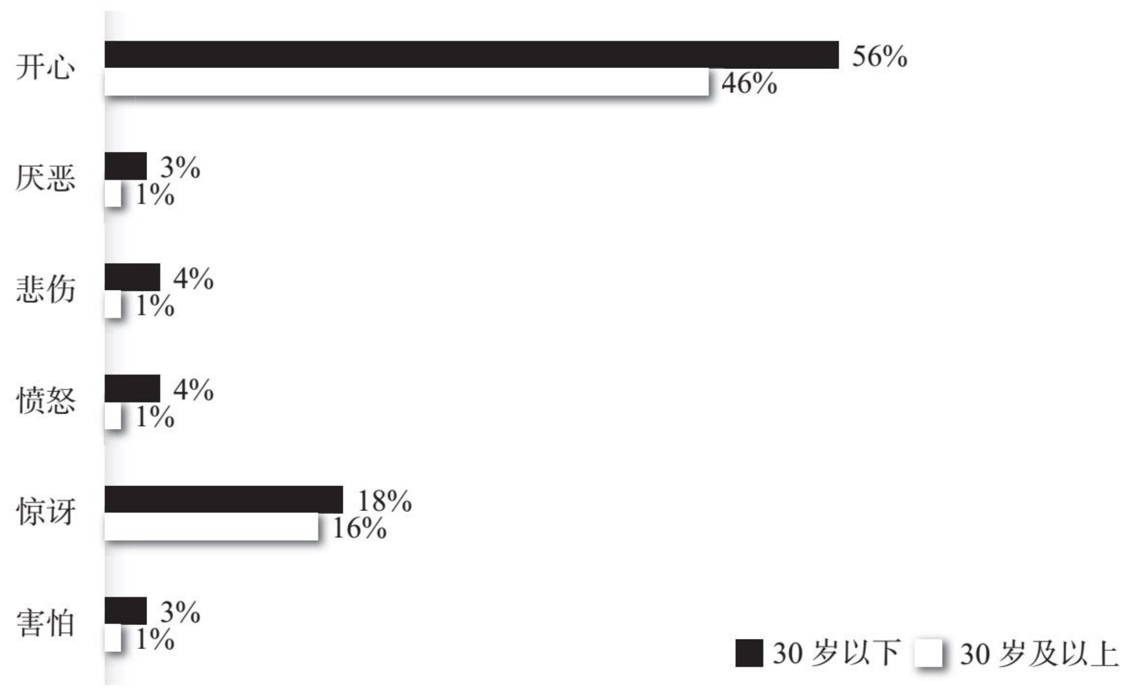


图7-3 与最喜爱品牌和最不喜爱品牌相关的6种基本情感

接下来，我们将会讨论品牌是如何引发积极情感的，又是如何因激起消极情感而失败，或因为消除消极情感而获益的。

为品牌赋予情感

因为情感在青少年行为中起到关键作用，所以酷品牌会将情感因素融入营销和沟通战略。青少年则会对这方面做得好的品牌产生情感依赖。品牌在创造这种情感依赖时，何种情感是最有效的呢？正如我们之前提过的，情感在广义上可分为两大类：积极情感和消极情感。为了提升生活品质，人们会增加积极情感，减少消极情感。对品牌来

说，这就意味着有两种策略可以拿来使用：你可以确保你的品牌与积极情感有关，或者创造出一个可以消除顾客消极情感的品牌。

就顾客对品牌情感依赖的研究发现，激起积极情感与品牌互动至关重要。品牌应该激发出像爱、欢愉、幸福与平和这种温暖的感觉，也应该唤醒顾客的激情。Y世代需要品牌给他们带来兴奋、愉悦或神魂颠倒的感觉。

用五种感官

我们应如何建立这种情感依赖呢？马丁·林德斯特龙在他的专著《品牌意识》（*Brand Sense*）中如此强调，通过五种感官传递情感便是一条重要的方法。我们要记住的是，大脑边缘系统是基于内脏脑的感觉观察来增加情感的。

气味

对气味我们应该特别加以关注。我们的情感大脑中心（杏仁核—海马体）与大脑的嗅觉区有直接联系，因此我们永远不会忽略气味。闻气味是一种本能，是一种无意识行为。因此，Y世代的鼻子总是能直接激发情感，唤起记忆。他们可以轻而易举地回忆起许多产品的味道，再次体验当时被唤起的情感。想想培乐多黏土的人造味道，它能带你重温童年的记忆。某些香水或香体剂的香味让我们想起我们曾爱过的女孩，或想起父亲刮胡子后去上班的情形。赋予你的品牌与积极情感相关的气味，可以增加你的品牌情感。索尼专卖店有一种特制的香草和蜜橘味道，这种味道可以让顾客身心放松，倍感舒适。阿贝克隆比&费奇商店里会用与少女相关的香水吸引顾客，而且这种香水在收银台是可以买到的，店员也会积极推销这种香水。

最近，肯德基在菜单上增加了咖啡。咖啡也许不会作为炸鸡品牌的一个逻辑扩张，因此肯德基的产业链做了一些额外的工作来引起顾客对此事的关注：推出了可食用的咖啡杯。“Scoff-ee杯”成为肯德基旗下的杯子，这种杯子是由糖纸、饼干和耐热的白巧克力组成的。这意味着这个杯子保证顾客喝的咖啡一直是热的。再者，杯子的设计者在杯子中增加了“青草”、“椰子奶油”和“野花”的香气。这些香气特别能改善喝咖啡人的心情，还能给他们情感上的刺激，让他们拥有“美好夏天的回忆”。

声音

对青少年特别有用的另一种感官刺激是声音，青少年将音乐作为强有力的情感调节器。音乐创造情感，电影原声带就是最好的证明，如果没有音乐来营造电影所需的氛围，那么一部恐怖电影或浪漫的爱情电影的票房则会惨败。在所有文化中，对节奏、韵律、曲调和音调的反应都是基本和永恒的，这些是我们文化传承的一部分。尽管神经学家和心理学家对音乐对人类的影响已经做了广泛研究，但人们对音乐的作用也只是知其皮毛。我们的确知道音乐激发的情感状态是普遍存在的，将音乐融入广告或直接加到产品中（想想手机里带MP3功能或有特定音调的烧水器），人们的情感便会由此被唤起。像霍利斯特这种青少年服装零售商会在店里大音量播放快节奏的音乐，让顾客心跳加速。快速的心跳会让大脑在周遭环境中搜索快乐来源。因为情感会主导青少年的行为，所以他们会将激发的情感与身边的衣服相联系，并且会自然而然地喜欢上这些衣服。

20世纪70年代，谢尔和奥辛斯基测试了物体的不同声音之后，发现除了节奏外，音高和音调也可以激发情感（见表7–1）。

表7–1 声音和情感

节奏	慢	悲伤、无聊、厌恶
	快	活力、惊喜、快乐、满意、力量、恐惧、愤怒
音高	低	无聊、快乐、悲伤
	高	惊喜、力量、愤怒、恐惧、活力
调幅	小	厌恶、愤怒、恐惧、无聊
	大	快乐、满意、活力、惊喜

资料来源：Gardner MP, Mood states and consumer behaviour: a critical review. *Journal ofConsumer Research* 1985 Dec; 12. featured in: Gobé M, *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people* . 2nd rev edn (1st edn 2002). Allworth Press, New York, 2009

想在喝咖啡的时候来点音乐吗

在星巴克的战略中，音乐一直都有特殊的地位。例如，这家咖啡连锁商店在1999年时就购买了“听音乐”（Hear Music）品牌，然后将其转换成店内音乐、店内CD销售、品牌音乐零售店、音乐标签。2015年3月，因为业绩下降，星巴克决定停止出售CD。这全然反映了音乐行业的新路子，在星巴克停止在店内出售CD后不久，它宣称有了一个新的伙伴一起继续以音乐为主力来增加零售量——音乐服务网站。

瑞典音乐流媒体服务将为星巴克提供室内音乐演奏，其实，它们的合作关系远不止于此。星巴克的咖啡师和会员同样能够播放星巴克Spotify播放列表，这意味着他们能够在消费星冰乐时直接影响音乐播放的内容。Spotify和星巴克移动App上的歌单播放列表都是公开可用的，这意味着店内音乐体验在店外也可继续体验。另外，星巴克的消费者会在Spotify Premium账单上签名为“我的星巴克奖励”项目收集“星星”。星巴克会继续保持与音乐的特殊联系，并在21世纪革新改进，正如它的赶时髦的顾客所做的那样。

视觉吸引力：形状和颜色

视觉比文本更容易激发情感，俗话说“一图胜千言”就很好地诠释了这一点。吉利剃须刀并非用语言来描述刀片的创新效果，而是用手柄为刀片代言。吉列锋速3用手柄上的三个螺纹代表三层刀片，吉列锋隐剃须刀（Fusion razor）则用手柄上的5个螺纹代表5层刀片。情感往往很难用语言表达，而用像表情符号的简笔画来表达远比文字描述更有意义。因此，与青少年交流时，最好运用强烈的视觉效果，而非长篇大论的文字进行沟通。

将目标群体定位Y世代的服装零售商是用视觉方式激发情感的高手，他们能够迅速看到每一次努力的销售效果。例如，户外装备每隔几个月就会重新布局店面以激发青少年的购物冒险感。H&M也会定期改变店里广告牌的大小。阿贝克隆比&费奇和其面向青少年的姐妹店霍利斯特会创造视觉世界，例如用即时摄像机拍摄亨庭顿海滩的海浪，屏幕上同时显示加利福尼亚时间。颜色就像声音和气味一样，可以在大脑皮层激发特定的自动反应，可以激发思想、记忆和特定行为。

产品设计甚至能影响情感。上文所提的吉列剃须刀就是很好的证明。想一想苹果的设计，就像我们在强调品牌独特性那一章节所言，苹果的设计师是从几十年前的设计中汲取的灵感，事实上，他们正好满足了Y世代消费者的所需，将其产品定位在可信的，可以将文化价值传递到21世纪的产品上。

触觉和震动

触觉是先于听觉和视觉最先发展的感官。“触觉是我们自我意识和人情世故的基础。”心理学家马丁·格伦沃尔德在*Eppi*杂志对其进行采访时说道。然而，对触摸力量的使用主要集中在产品设计上，可口可乐的标志性瓶子就是一个例子。研究显示包装上的触觉设计确实能给品牌增添更多的积极评价，但是触觉设计所带来的效果也仅限于此了。

在过去的几年里，也许因为技术上的进步，尤其是移动设备的技术进步，因此触觉营销获得了更多的青睐。最近，研究显示“超触感”（Ultrahaptics）这项将发丝被吹拂到手上的技术激发了顾客从幸福、激动到伤心的一系列情感变化。从某种意义上说，这项技术使人们可以不用通过物质媒介就可以获得触觉体验。

2013年，巴西连锁餐厅澳拜客（Outback）就使用了创新式触觉营销。庆祝生日的顾客可以坐在连接了脸谱网的椅子上，这把椅子上安装了移动手臂，可以给坐在上面的人一个拥抱。这把椅子会根据顾客在脸谱网上的生日信息给寿星一个拥抱。最近，美国娱乐时间电视网（Showtime）以一个更大规模的形式通过以触觉为基础的经验增强《国土安全》预告片的吸引力。在手机App上看节目的预告片，会让触摸式设备大火，还能让节目火爆荧屏，从而带来沉浸式体验。

同样，2015年发行的苹果手表拥有一种特殊的“震动引擎”，会给戴着它的用户触觉震动回馈。当接收到提示或警告后，或触屏上的按钮被按下后，苹果手表便会发出轻微震动。这能让戴着苹果手表的用户以一种非常低调的方式联系，比如通过发出震动提示来引起某人注意，或将自己的心跳声传给其他人。

消极情感的品牌化

将消极情感用在Y世代身上似乎是一个不太适用的品牌策略。在打造青少年品牌时，有一些常见的做法是利用消极情感来达到营销目的。这要求首先打造出令人争议的广告，这些广告为了博得眼球，将消极情感或突击战术当作合理的创意手段广泛使用。争议性广告一般会跨越道德底线，触碰道德观念或玷污人的感官，比如故意挑衅或令人恶心。激起人的消极情感会刺激认知加工，这会产生更好的广告回忆效果。尤其是当回想到让我们感到恶心的消极情感时，我们会发现有很多广告都用这种情感来拉近自己与青少年的距离，它们认为用消

极情感营销的广告策略对Y世代而言是与众不同且具有积极效果的。但是在德·皮尔斯马克和范·登·伯格的研究中，挑衅在所有消费群体中发生的概率似乎是相同的。实际上，广告中的挑衅会降低消费者对品牌类别和品牌名称的认可。然而，这样做似乎既不会影响消费者对品牌的态度，也不会影响购买品牌的意图。即使这样，也不会对品牌造成伤害，也无益于对Y世代的影响。这一点在一项针对年轻女性的研究中得到证实。

该研究选择了56个时装品牌的90个情感性时尚广告用于研究测试。对于广告态度有积极影响的两个情感维度是：低激活（平静、抚慰、困倦）和快乐感（社会情感、欲望）。第三个维度由愤怒、害怕、刺激或紧张的情绪组成，对广告的评价完全没有影响。

对于2014年的“返回校园”活动，服装零售商AA美国服饰公司用的模特照片似乎穿的是典型的校服裙子。这家公司遭到了大量的消极非议，因此最终美国广告标准管理局决定禁播这支广告。虽然AA美国服饰公司在那段时间已经陷入舆论批评，但是它似乎欣然接受自己在大众心中的挑逗性形象。事实上，它打出的广告牌上写着“在政治上，我们并不正确，但是我们道德品质良好，不能只强调我们展示的形象”。AA美国服饰公司的CEO多夫·查尼被认为是引发舆论的主要原因，在他一长串从对员工的性骚扰到种族歧视这种侮辱行为曝光后，AA美国服饰公司董事会决定将他从公司董事降级到顾问。2014年12月，公司将查尼完全革职。新上任的CEO保拉·施耐德立即承诺减少AA美国服饰公司的性色彩基调，如用喷漆遮掉明显可见的女性身体部位。然而，这些做法也引发了大众抗议，有人指责AA美国服饰公司不尊重女性的身体。另外，大众要求用真实的模特照片，而非App里的照片。正如一个博客指出：AA美国服饰公司计划退回到其他服饰行业的审美标准。这看上去似乎是查尼离职后，该公司在一些顾客心中已经充满非议，现在AA美国服饰公司努力转型，可“积极”的形象却难以挽回。

在2014年世界杯期间，美国好事达保险公司在宣传中用了诞生四年之久的吉祥物倒霉先生。这位身着制服，外表光鲜的男人是“不幸的化身”，也活生生地证明了没有人会永远幸运，即使足球运动员，也不能保证。这个想法被用来鼓励粉丝通过推特发送标题为“传送坏运气给对手”（# EnviaLaMalaSuerte）。用西班牙文和英文发送都可以，尽管主题博文实际上是由西班牙文的。在世界杯期间，实时视频用倒霉先生解释这家伙是如何让这些推特文章产生的。例如，在巴西和克罗地亚的开幕战中，有人向巴西人发起夺取战果的挑战。当巴西球员马塞洛输球后，这一愿望实现了。倒霉先生立马上传视频到推特上，向大家阐释他是如何将马塞洛的隐形眼镜丢到垃圾桶的，这才导致他输了比赛。在比赛期间，有300多个类似的视频被传到网上。话题标签“#传送坏运气给对手”在美国5次成为推特上讨论度最高的话题。

在此期间，倒霉先生的推特粉丝增加了75%，互动人数在1 265%上下浮动。脸谱网上的情况差不多，这一活动页面点赞数增加了20%，参与人数增加了569%。好事达保险公司用这种“诅咒”对手的方式宣传自己的品牌，产生了很大影响。

消除负面情绪

如果年轻人的消极情感与产品或者品牌有明显联系，那么消除这种负面情感则是一个更好的情感品牌战略。当今，为了考试而努力学习是一件艰难的事情，因为各种各样的干扰让学生无法专注于他们的学习。流媒体服务网飞公司了解它的服务是学生在学习时面对的问题之一。为了确认这个问题，它在Periscope上的直播频道用照相机给一只荷兰猪照相。荷兰猪坐在一个长方形盒子里，这个盒子被称作“学习”或者“网飞”。推特的主题标签“#学习或网飞#”迅速激起了舆论，不管是否出于偶然，据说荷兰猪（被人们称作Fuzzlepants教授）花了许

多时间在“学习”这一领域上。网飞以一种轻松的方式解决了许多与Y世代产生联系的问题。

在目标群体为Y世代的卫生保健和预防运动中，我们可以发现消极情感也在被频繁使用。尽管在这两个领域运用消极情感是成功的，但是将消极情感运用到这两个领域的广告中常常让人觉得过于说教。青少年整天面对各种各样的信息，有的有益，有的无益，但这些信息常常没有任何影响。

警惕道德绑架

对于大多数品牌和产品来说，与积极情感建立联系显然是最有利的策略。然而，营销人员并不能掌控所有的事。因为有时候，你的品牌会引发一些意料之外的消极情绪。本章中沃尔玛的例子就是一个很好的解释。就像所有被品牌激发的情感，消极情感一定会导致负面传闻。我们只需看看脸谱网或者其他网站上大量的仇恨组织就能明白消极情绪是如何刺激消费者来传播负面消息的。确认负面情绪出现的原因并非易事，让消费者厌恶某一品牌的主要原因有以下三个。

第一，品牌的物理特征。想想那些因为手机无法联网而生气的青少年，或者因为昂贵的美容产品没有达到理想效果而失望的消费者。在这种情况下，品牌除了听取批评，吸取教训，改进产品之外，别无选择。苹果公司推出iPhone 6 Plus，没过多久网上就出现了手机的铝合金壳在压力下会变弯，比如在紧身牛仔裤的口袋里手机就会变形。网上有人拍了一些人徒手把iPhone 6 Plus掰弯的视频。这个事情立马就被称作“弯曲门”，也被苹果的竞争对手的设计师和网上的评论家取笑。苹果试图将这个事件当作“个别例子”抹去，以后的iPhone很有可能采用更坚硬的材料，防止这种情况再次出现。

品牌憎恨还有一个原因。我们讨论过青少年通过与他们的社交生活或向往的生活有关的品牌产生联系来塑造自己的身份。这样，他们会拒绝与自身无关的品牌。这样一来，就常常导致消费者对品牌产生强烈的消极情感。英国的运动品牌龙狮戴尔一不留神就成了顾客对品牌产生消极情感的典型代表。几年前，这个牌子受到欧洲极右翼青少年的青睐。龙狮戴尔的飞行员夹克被店员巧妙陈列，只露出标志中的NSDA四个字母。NSDA同时是国家社会主义德意志工人（National-Sozialistische Deutsche Arbeiter）的缩写，与NSDAP只有一个字母之差，后者即为希特勒的纳粹党，因此这个品牌在欧洲立马成了新纳粹主义的象征。在荷兰、比利时、法国和德国，龙狮戴尔与具有极右主义思潮的青少年产生了联系，因此它在某些学校和夜店被禁。

龙狮戴尔对此做出的回应是赞助反种族主义事件和活动，拒绝将自己的产品卖给表明身份的新纳粹主义零售商。2003年，它发起了“龙狮戴尔爱所有颜色”的活动，对非白人时装模特进行了强调，这一举措本来是想减少与新纳粹主义的牵连，但并未达到效果，再加上警察部门越来越意识到要对新纳粹分子用时装和商标对纳粹主义进行宣传加强防范，这使得极右民众中减少了对龙狮戴尔的支持。尽管某种亚文化很少能够对各色品牌进行绑架，但是龙狮戴尔的例子说明让自己的品牌在身份认同中保持一席之地是很重要的。极右主义青年对品牌十分敏感，品牌帮助他们脱颖而出，他们也常常会发现自己与你的品牌存在联系，而这一点，你自己可能都没有发现。比如新百伦球鞋的侧面有一个大写字母N，这备受极右主义的年轻人喜爱，因为N可以看成“纳粹”的简写。成立于2002年的德国品牌托尔·斯泰纳尔（Thor Steinar），因其可以与北欧神话产生关联，所以迅速获得了右翼分子的青睐，这在纳粹分子的种族净化观念中是很重要的因素。2009年，托尔·斯泰纳尔这个牌子被卖给了总部在迪拜的大众国际品牌贸易公司（International Brands General Trading），新纳粹分子突然呼吁要对这个牌子进行抵制。

通过社交媒体对品牌进行绑架

当Y世代将品牌为自己所用或赋予品牌意义时，品牌绑架便会发生。脸谱网、YouTube和推特等社交媒体与熟知营销手法的Y世代结合在一起，便加剧了这种趋势。许多公司完全不了解这种网上沟通，也没有任何在线信誉管理。品牌绑架并不总是带来消极结果。英国大型烘焙连锁店格雷格斯（Greggs）可追溯到20世纪30年代。2014年，虽然发现网络力量会阻碍它的销售，但是它将这股阻力转换成了一个巨大的机会。因为系统出了一个小故障，当人们在谷歌上搜格雷格斯时并不会出现这个品牌的商标，却会出现“格雷格斯70多年来，做的都是狗屎面包”。人们发现了这个错误，社交媒体也进行了后续报道。人们曾回应自己如何认同“新口号”带来的情感，也会对此进行嘲讽，出现了许多消极评论。对于许多人而言，这个品牌成了“老旧”的代名词，而上面这个事件又很好地印证了这点。格雷格斯的社交媒体团队并没有像大众所想的那样发布无关痛痒的新闻稿，反而加入了这一娱乐活动。在推特文章中，他们并没有隐藏自己的无奈，最终给罪魁祸首谷歌送了一包新鲜的烤面包圈，因为他们想立马让这个错误得到修正——“嘿@英国谷歌，解决了问题，这些面包圈就是你们的！修复格雷格斯”。主题标签“#修复格雷格斯”立马在英国掀起了热潮，而曾经嘲笑格雷格斯的风向突然转成了和大众一起取笑自己，还有像“让格雷格斯静静”的要求出现在了大型新闻机构的网站上。在这个不幸的日子，格雷格斯的推特关注增加了553%，但没有一条评论在嘲弄这个品牌。事实上，有关这个品牌25%的报道关注的都是这个品牌处理整个事件的方式。这家公司做了一个勇敢的举动，那天之后，它甚至提到要回到“危机”时刻，就可以要求谷歌为其在搜索引擎上创立一个特殊的“谷歌涂鸦”。然而，这并没有达到任何结果。因为一次不幸的社交媒体绑架，格雷格斯差点儿名誉扫地，但是它扭转了局面，让自己的品牌以全新的积极形象回到世人眼中。

屈臣氏是亚洲最大的健康美容连锁机构，其马来西亚分部用了一种完全不同的方式处理类似危机。艾明德是彭博社的撰稿人，一次，他到屈臣氏购物，发现一瓶药的安全密封条已经坏了，里面的药物接触到了空气，这已经违反了一些安全条例。当他再返回店内的时候，发现其他药品的包装也出现了同样的问题，但是店员对他提出的问题并未予以过多关注。因此他在推特上向屈臣氏官方账号指出了这一问题。不到100个人迅速做出回应，指责他是在挑衅，同时对支持艾明德的推特用户给出了不友好的评论。

之后，艾明德在自己的博客上写下了这个经历，也解释了他试过直接联系屈臣氏，以便确认它的推特账户是不是官方的，然而无果。两天后，他的博文在马来西亚像病毒般扩散，屈臣氏营销部联系了艾明德，也在它的脸谱网官方网页给出回应。尽管它尝试用瓶子被人动过来解释这个事件，并且声称警察一直在监视未经授权的屈臣氏推特账户，但是形势已经不可控制了。大量消费者参与其中，对之前在屈臣氏碰到的类似事件抱怨不已。屈臣氏忽略了社交媒体的舆论，结果陷入了危机。

有时候品牌绑架甚至可以给品牌带来新的机会。马丁鞋最初的设计是为了帮老妇人做园艺，但被具有意识形态的朋克青少年绑架了，这也造就了马丁鞋的流行。科罗娜啤酒是墨西哥的本土啤酒，被美国冲浪者在一次冲浪行程中发现，他们给这个啤酒赋予了一种酷酷的沙滩生活的含义。现在全世界有150个国家有科罗娜啤酒。

对公司的厌恶影响品牌

Y世代对一个品牌会产生厌恶的第三个原因与公司和品牌背后的公司文化与政策有关。品牌并不是完全无形的，它们通过自身背后的公司行为在现实世界活动，例如营销策略的日常执行，与社会、伦理

或政治事件相关的所有活动等。消费者并没有将品牌和母公司分离开，他们对公司的消极情感很容易转移到品牌上。

2014年，乐高发现与不受人们欢迎的企业有贸易往来会影响自己。丹麦玩具制造商与英荷壳牌公司长期合作的历史可追溯到20世纪60年代。例如，乐高玩具可以在壳牌加油站销售。后来，因为反对壳牌在北极圈进行石油钻探活动，绿色和平环保组织直接将这种反对情感转向了乐高。针对十分流行的《乐高大电影》（2014）及其主题曲《一切都很棒》，绿色和平在YouTube上发布了自己的版本：《乐高：一切并不棒》。这个视频指出壳牌正在污染孩子的想象，并要求观众申请乐高结束与壳牌的贸易往来。700多万人看了这个视频，他们基本都在这个申请上签了自己的名字。尽管乐高试图抵制，指责绿色和平应该针对壳牌而非它，但是乐高不得不在2014年底结束了与壳牌的合作。

与此相似的是，国际足联合伙人在准备2022年卡塔尔世界杯时因为支持穷困的工人而受到调查，而且他们跟一个组织有关系，这个组织被越来越多的人指控有贪污受贿、黑色交易行为。创意交流平台平面图设计师伯德·潘达（Bored Panda）为可口可乐、麦当劳和阿迪达斯等公司重新设计了商标，描绘它们通过赞助国际足联赛事来支持侵犯人权的事情。例如，麦当劳的商标用两条鞭子组成了标志M，其中暗含着“卡塔尔的赞助商侵犯人权”。这种病毒式的“反商标”并没有让企业减少或者停止它们对国际足联的资金支持，但促使阿迪达斯和维萨要求国际足联透明一些。

让消费者有快乐的体验

正如前文所述，能够激发Y世代幸福感的品牌一定会从这种策略中受益。可以激发幸福感的品牌能够让Y世代忘记每天的压力。咨询

机构对16个国家的4 000名Y世代进行了一次调查，超过半数的人表示他们很幸福，其中，德国人占65%，瑞典人占66%，巴西人占69%，中国人占66%，印度人占68%，因此Y世代的青年是最幸福的。调查结果也显示英国青年感觉不幸福的比例较高（几乎有20%的青年感觉不幸福），意大利和法国的Y世代是最不幸福的。

对于全世界的Y世代来说，享受假期，男欢女爱，尝试挑战并小有成就在获得幸福感的原因中排名前三，与朋友家人联系、听歌也是Y世代频频提及会获得幸福感的原因。毕业，考取驾照，遇见真爱都是年轻人生活中非常重要的时刻，而幸福感便在这些时刻出现。父母离婚，身体不适，分手都会让他们感到伤心难过。许多针对Y世代的酷品牌都知道如何挖掘幸福感，如可口可乐、苹果、微软、三星和任天堂这些科技品牌。“12至30岁的人生阶段会发生很多大事，”万事达卡国际组织前高级商务主管彼得·荣格在我们的采访中说道，“这个过程充满了各种里程碑和第一次，如第一份工作、第一次约会、第一次听音乐会、第一次无家长的旅行、第一次踏入大学。每个经历都是有意义的，当然也都像礼物一样。对于像万事达卡这样的公司而言，这些都是机会和挑战。我们的消费者在这些人生阶段的需求会不断变化转移，因此我们需要跟上他们的脚步。大学生和青年教授最有可能过上富裕的家庭生活或者做一点小生意，所以他们对于金融服务行业的品牌来说，是非常有价值的客户。从历史上来说，我们有相应的方案，为他们提供便利且安全的产品。今天，我们正在致力于情感投入和情感联系。”

在消费者研究中，学者刚开始探讨用什么框架和方法研究品牌对幸福感的影响，所以对于营销人员和研究者而言，整个领域仍然是未知的。尽管有些研究发现对社会或身份地位有影响的消费与幸福感相关，但是这些研究并没有告诉我们品牌对幸福感所起的作用。从5 000个品牌故事中，我们得知Y世代与品牌之间建立了稳定的关系，幸福感完全与他们喜爱的品牌有关。佛教和斯多葛学派等对我们的教导

是，极力追求外在，或者征服世界都只会如风一般消逝。以这些宗教的观点来看，幸福只能从内心获得，尤其要打破对外在事物的执着。

没法得到满足：找到幸福的公式

乔纳森·海德特在《幸福假设》（*The Happiness Hypothesis*）一书中列出了一些古代智慧和现代神经学科的法则，这些法则能够帮助我们了解什么可以影响Y世代获得幸福。第一条是“过程法则”，比起实现目标，幸福更多地源于朝目标努力的过程。你所期待的大型促销活动、正在完成的大型项目、想象着图书出版而熬夜写作……然而等我们真正成功的那一刻，其实我们并不能感受到更多的幸福。这一点又与我们的大脑有关。在向实现目标努力的过程中，左前皮质给我们幸福，但是当我们实现目标后，左前额叶活跃度降低，我们只会感到短暂的幸福。换句话说，是过程而非结果带过我们幸福。

第二条是“适应法则”。如果你只有10秒钟，可以说出可能会发生在你身上最好和最坏的事情，你可能会说彩票中奖和截瘫。但是你又错了，因为我们并不擅长预测情感。我们会高估情感反应的强度和持久度。一年内，彩票中奖者和截瘫者都会恢复到幸福感的基线水平。我们的适应能力在一定程度上与我们的神经元有关。神经元细胞会对新的刺激做出反应，并会逐渐习惯，这样会减少反应。这就是赛斯·高汀厌倦了法国风景中的牛群而开始写《紫牛》的原因。这种变化中包含保护我们身体和生命的信息。人们不仅会适应，还会调整标准。我们每实现一个目标，就会再确定新的目标。我们想要的总是比我们拥有的多，所以我们总会回到大脑幸福感的默认水平。无论是好运气，还是坏运气，时间一长，我们又会回到当初的幸福感。

对同卵双胞胎进行研究后，一些研究人员发现，几乎一半的幸福是由基因决定的。可能会让你感到惊讶的是，尽管老年人比年轻人有更多的疾病，但是他们却比年轻人幸福。他们会适应大多数慢性病。

对幸福的另一项研究所得到的结论是，大多数环境因素和人口因素对幸福的影响几乎为零。因此，我们可以推出幸福公式：

幸福=50%S+10%C+40%V

式中，S=你的生物设定值，预设于基因中；C=无法控制的生活条件，如社会经济地位、健康、收入、性别和其他因素；V=你的自发性活动。

幸福与满足

知道了这个公式，你就能明白品牌和产品只能影响Y世代的幸福感的40%。因此，了解什么样的活动可以最大限度地影响这40%就越发重要了。帮助心理学家解决这一谜题的工具是“心理体验抽样法”，这是由米哈里·契克森米哈赖提出的。他出生于匈牙利，是积极心理学创始人之一。

在他的研究中，参与实验的人携带一个每天都会叫若干次的传呼机。传呼机一响，参与实验的人就写下他们正在做的事情以及他们享受做此事的程度。通过这种方式，研究人员发现人们真正喜欢做的事情并非他们记忆中会享受的事情。第一种就是肉体和身体上的快乐，这大多数为食色之乐。但是有一件事情受到人们重视甚至超过欢爱后吃巧克力，那就是全心全意投入到一件与自己能力相匹配的事情。这种感觉可以在滑冰、飙车或者集体体育活动等运动中实现。这种“心流”状态也可以在绘画、写作或摄影等孤独的创造性活动中发生。进入“心流”状态的关键之处有这么几点：可以让你全身心投入的明确挑战；可以完成挑战的技巧；行动的每一步都能获得及时反馈（参考前面的“过程法则”）。

这些研究发现揭示了Y世代会沉迷网络和电子游戏的原因。显然，大多数电子游戏都能满足进入“心流”状态的三个条件。如果你想要Y世代与你的品牌和产品产生联系，就要记住这一点。有两件事情会让他们感到幸福：快感和满足（见表7–2）。

表7–2 什么让Y世代幸福

快感	有清晰的感官成分和强烈的情感成分的愉快状态（这一部分，我们在前文中描述过用 5 种感官唤起情感） 他们在那时感觉不错，但感官记忆会迅速减退
满足	参加激发 Y 世代兴趣和强项的活动，可以让他们忘乎所以 完成某事，学习某事，改进某事，加强人际关系都可以产生“心流”

资料来源：Gardner MP, Mood states and consumer behaviour: a critical review. *Journal ofConsumer Research* 1985 Dec; 12. featured in: Gobé M, *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people* . 2nd rev edn (1st edn 2002). Allworth Press, New York, 2009

满足感通常以“体验”的形式发生，所以Y世代在体验某事的时候，他们所获得的幸福会更多。这不仅仅是因为“心流”状态，还因为体验大多数时候发生在社会活动中，可以将他们与其他人联系起来。《英国医学杂志》报道，一项从2008年开始的研究表明，社会网络中的幸福就像病毒一样在人与人之间传播。即使完全不认识的人，这种幸福也会让我们兴奋。本章的最后一部分中，我们将讨论品牌会怎样支持这些体验。“自我发展和自我实现是对Y世代是何种人群进行描述的关键术语，”亨氏（欧洲大陆）前市场营销主管马利肯·坎摩尔斯在采访中对我们说道，“因为上一代人的物质标志是像宝马所呈现的社会地位。今天对发生之事所产生的影响就是现在的状态，事实就是你可以设计一个品牌，成为决定你老板的那种人，或改变政治。这一代人通过意识到事物并且改变它们来呈现自己的样貌，然而前者更能显摆他们的地位。”

耐克最想帮助青年足球运动员取得成功

“耐克最想要的”是一场比赛，而这个比赛是给全世界的业余足球运动员一次加入耐克足球学院的机会，耐克足球学院由耐克创办，由耐克运营，一心只为帮助有天赋的球员加入专业的足球训练队。2014年8月，30多个国家的足球运动员可以通过Nike Football App（耐克足球应用）进行网上报名。最初，他们可以注册10月和11月当地的试球。在试球过程中，教练和专业球员可以对他们的球技进行评估。最终，来自23个国家的38名球员成功完成测试，可以继续到全球比赛上大显身手。这个全球性的比赛在圣乔治公园举行，这个公园是英国足球队和耐克足球学院的起源地。在他们进行最后的考试之前，可以以一名专业的足球运动员身份和比利时球星埃登·阿扎尔谈论生活的各个方面。最后只有8名球员留下，成为耐克足球学院的正式一员。自从2009年耐克足球学院建立以来，耐克这个品牌发起各种各样的倡议为其学院寻找足球人才，“耐克最想要的”活动就是其中之一。到目前为止，已经有39名毕业生与凯尔特和汉堡等知名球队继续签订足球合同，因此可以证明耐克可以帮助有潜力的足球运动员成为真正的球星。

营销游戏化

活动对情感品牌化策略的实施非常有效，因为它们可以将社交型的Y世代和他们的同龄人联系起来，让他们体验满足感。“让素不相识的人变得亲近的方法就是娱乐和欢笑。”帝亚吉欧全球品牌传播总监休伯特·格里利什在采访中对我们说道，“这跟庆祝有关。这是与某种时机有关的幸福，在共享的体验中释放能量。活动给了品牌一个机会可以在富有节庆和情感的氛围中展现它们的力量。在活动中，青少年体验的开心和快乐创造了与品牌之间的纽带。”可以满足Y世代快乐和娱乐需求以及明白如何满足他们对快乐的追求的品牌将会与Y世代建立一个很好的联系。青少年在接触品牌的过程中，产品和品牌常常把免费试用产品作为体验的一部分。这样，品牌价值观的理解就会让消费

者记忆深刻，并将产品与营造的氛围联系在一起。体验式和情感式营销可以推动品牌宣传，促进口碑传播。活动营销的优势来自以下4个方面：

- 个人对品牌价值观的现场体验和多感官体验；
- 参与者、旁观者和品牌代表之间的交互式个人对话；
- 自我驱动：自愿参与和由此带来的更高参与度；
- 为品牌形象赋予生命、捕捉消费者想象力的戏剧法。

众所周知，活动一直可以增加Y世代对品牌的情感依赖，这也是许多青少年品牌热衷于搞活动的原因。就好比红牛的鸟人飞行大赛、迪赛的U音乐之旅、微软的Xbox锦标赛等。因为音乐仍然是所有青少年最热爱的东西之一，所以许多青少年活动都与音乐有关。单纯地赞助一个活动的做法已经老掉牙了，并且批判的Y世代也不会买账。如果某一品牌承包了一场活动，那么消费者的体验便成了他们对这一品牌的评价。

口香糖品牌清至赞助了里约热内卢的摇滚音乐节。为了推动观众与品牌的交流，清至发起了两个不同的活动。第一个活动使用了可以拍下巨型全景照片的环景机器人。这个环景机器人会将青少年在主场等候的样子拍下来，它可以用自动脸部识别软件将许多人的微笑抓拍下来。只要将这些照片放到脸谱网的粉丝网页上，粉丝就可以在照片上贴上自己的标签。在那个音乐节上，环景机器人识别了2 200多张笑脸。第二个活动是YouTube鼎力支持的清至小木屋活动。在像英国公用电话亭的红色木屋中，青少年可以弹吉他，然后科技设备将他们弹吉他时手的移动记录下来，将其转化成真正的音乐。这个表演会被记录下来，人们迅速将其传到YouTube上，通过这种社交媒体进行分享。

贝宝公司用节日场景的视频来展现它是如何用各种各样的方式帮助参与者的。通过移动App，参与旧金山户外节的观众不用带钱包就可以买到吃的和喝的。在排队的时候，你可以联系你正在买的某个食物和饮料的摊主，一旦你下单了，收银员就会检查系统，在屏幕上看到你的名字和照片。之后他们就会给你寄送你所买的东西，因此你唯一要做的事情就是在完成交易后，等待食物上门。除此之外，他们还会为节日提供品牌化服务设施，比如照相亭，这个亭子可以给你的手机充电并保存你的贵重物品。

佩德罗·苏亚雷斯·贝尔蒂斯曾被认为是秘鲁历史上最有代表性的歌手，但是运动性语言障碍让他在2011年永远失去了开口说话的能力。因为唱歌对他来说是不可能的了，所以西班牙对外银行（BBVA）想对其施以援手，通过网上请愿的方式，它请求粉丝尽可能地大声歌唱。如果有100万粉丝满足了它的这个要求，贝尔蒂斯便会在观众的帮助下再次表演节目。结果有140多万粉丝参与了这个活动，这也就意味着西班牙对外银行一下子获得了140多万人的个人信息，因为他们会自愿填上自己的信息。这也正是西班牙对外银行举办这个活动的原因：不给大众造成任何侵犯的感觉，便获得他们的个人数据。最后，这场音乐会变得非常感人，当贝尔蒂斯弹吉他时，他的4万粉丝竭尽全力地为其歌唱，用他们自己的歌声代替他们偶像的歌声。在800个麦克风下，观众成了歌者。最后，这场音乐会被秘鲁报纸称为“年度音乐会”，冠以像金属乐队和单向乐队一样醒目的名字。

市场营销游戏化

因为营销人员在积极心理学和海德特的幸福理论中学习到了营销策略，所以我们最近注意到了游戏化营销的增长趋势。简·麦克高尼科在《现实破裂》（*Reality Is Broken*）一书中提到游戏可能是人类可以开展的最健康、最有生产性的活动。她认为，玩游戏不是逃离现实的

行为，而是解决现实困难的最佳方式，也是找到恢复平和心态的通道。通过玩游戏，我们可以解决减肥、滥用权力等其他一些行为问题。手机或平板上像《植物大战僵尸》和《愤怒的小鸟》这种“白痴游戏”的成功明显体现了游戏的魅力和力量。将所有玩《愤怒的小鸟》的玩家的时间加起来可以达到每天两亿分钟。2010年，Zynga（一个社交游戏开发商）的《开心农场》在脸谱网上拥有8 500万玩家。

游戏模式可以被定义为使用游戏思想和机制让使用者做出某种特定行为。在实际生活中最常使用的游戏模式是用奖励徽章和升级这种具有社会身份地位的方式激励玩家，又或者给玩家实际的奖励：钱、券、独家体验、独家内容和额外功能。总而言之，游戏模式是品牌营销对获取Y世代关注给出的答案，也是今天品牌营销中最难操作的部分。传统意义上而言，广告商会通过花钱购买消费者的关注（租用媒体空间，买收视点），他们用游戏模式让消费者娱乐，从而让消费者作出评价。发展所谓的线上或手机“广告游戏”必然是用最常规的方式通过游戏达到各种市场营销目的。

2011年4月，联合利华发起了“网络追寻梦龙快乐”来营销梦龙新冰激凌和诱惑水果（Temptation Fruit）。活动发起一周后，全世界的推特网页上都报道了这个活动。当你一开始进入这个网站时，一个箭头会引领你移动一个梦龙女孩。之后这个女孩会带着你浏览不同的网站和品牌网页（三星、多芬、一些旅游景点、珠宝、头发护理产品、音乐播放器和萨博汽车等）。当你领着她去收集蔓越莓的时候，她可以与网页上的这些东西进行互动。

因为这个活动的成功（有700万玩家参与其中），联合利华在2012年4月发起了“全球追寻梦龙快乐”活动，支持其新梦龙无限大（Magnum Infinity）活动的开展。只是你不得不再一次控制女性角色的参与，但是这次在纽约、巴黎和里约热内卢的旅程中会收集“小糖果”，沿途的可可豆用必应地图街边视觉界面显示。她走过意大利珠宝宝格丽、流行冲浪制造商极速骑板、荷兰皇家航空公司和里约热内卢

唯一的法萨诺酒店等著名品牌。从街灯到路标，每一个背景都有游戏的影子，这些基于6 500张照片和3D动画，确保游戏富有强烈的生活面貌和气息。在阿姆斯特丹，联合利华进一步拓展了这个活动，希望在未来的某天将其拓展成一个实时移动增强现实版游戏。在“9 straatjes”（“9条街”：阿姆斯特丹的时尚区域）里藏了150个巧克力糖果。因此一开始的目标便是通过增强现实版App收集这些巧克力糖果，从而赢得去纽约的旅行机会。

斯德哥尔摩的麦当劳餐厅里安装的大型交互式广告牌通过与电脑比拼数字乒乓球比赛向消费者发起挑战。他们可以通过手机控制游戏，如果可以坚持30多秒，那么他们就会赢得附近麦当劳餐厅的免费券，这个券会发送到他们的手机里。

其实，所有形式的营销行动和品牌活动都可以应用游戏化技术。

油酥点心肉桂卷（Cinnabon）于俄罗斯的连锁店的营销人员发起了一个低卡路里肉桂卷活动，他们在商场自动扶梯的顶部，放上堆满肉桂卷的货架。为了取得这一免费食品，消费者首先要做的是反方向通过自动扶梯，这必定燃烧他们的卡路里。这一活动为这个品牌增加了43%的关注度，活动期间该店的客流量增加了7%。

耐克曾鼓励跑步类消费者做点什么，以此作为享受了独家服务的报答。为了发行新款Air Zoom 18 Structure跑鞋，耐克的波兰用户可以参加一项名为“意料之外的计划”的活动。报名者会在第二周接受一个又一个推送通知，通知他们令人惊喜的跑步挑战。这些挑战并非让跑步者在日常的夏日下午奔跑，他们得在干冷天气进行户外运动，有时间限制或者有规定的路程。那些报名最快、用时最短或者跑步距离最长的参与者会收到通知，告知他们获得了新版透气跑鞋的限量发行版。

快闪店：激发消费者的兴奋和惊喜

除了活动时的神奇时刻，Y世代也会在特殊的零售店获得满足感。青少年对时尚零售店的态度主要取决于他们的购物体验。当消费者感受了商店里的实体环境和气氛、店内的员工及其服务后，品牌与Y世代之间的联系自然就形成了。短时间内促进快闪式商店、酒吧或者餐厅的品牌或者生产线都是为Y世代创造高度体验式消费的最新方式之一。高档的时尚品牌川久保玲是第一个发现故意玩突然出现或快速消失可以激发消费者的兴奋和惊喜的品牌。马天尼曾开了一间酒吧，连着两周在一个地方出售用马天尼调和的鸡尾酒，之后又突然将酒吧开在另一个秘密的地方。快闪式的概念对崇尚刺激和具有瘾君子特征的Y世代充满吸引力，所以我们并不惊讶他们是对这种游击战似的市场营销方式最感兴趣的一代人。

克里斯蒂安·米昆达在《品牌陆地、热门地带和清冷空间》（*Brand Lands: Hot Spot and Cool Spaces*）一书中说道情绪管理在建设有力品牌中的作用。美国所有的耐克旗舰店在中央显著位置都设有一个新潮迷你电梯系统，将耐克的T恤和鞋子从地下仓库运到不同楼层。透明的有机玻璃太空舱在店里飘过，之后它会戏剧化地打开，给每一位顾客一种视觉上的享受。

塔吉特善于用快闪的方式展示其繁多的商品品类。2013年，它在纽约中央车站上建了一个超大的玩偶之家，用这种方式开辟家居装饰的新渠道。除了塔吉特各种各样的存货，这个玩偶之家也让化了妆的艺术家和员工带领“参观者”欣赏家居装饰。

这一方法也被用到了“靶心大学直播”（Bullseye University Live）这个活动中，它通过线上、线下对生活进行360度记录。营销人员在加利福尼亚大学建了一个“临时宿舍”，由5间房组成，全部用塔吉特的商品装饰。之后5位YouTube名人（切斯特·西、泰莎·维奥莱特、Magic of Rahat、布鲁克·利和让·伊姆）分别入住这5个房间，在活动期间，互联网用户可以通过直播看这几位入住者的情况。直播可以让观众迅速购买他们在屏幕上看到的喜欢的东西。最终，塔吉特将这个观念以较小

的规模，通过小型快闪式商店和48小时学生“临时宿舍”传播到美国各个大学里。这些“临时宿舍”配有大型的触摸屏，学生可以玩游戏或者上网。有些品牌，像塔吉特和其合作者可口可乐都会设计48小时建立宿舍的挑战。塔吉特想成为唯一可以满足在校大学生需求的商店，因此它允许学生通过扫两侧墙上不同产品的二维码迅速预订他们喜欢的房间。穿梭于“临时宿舍”和塔吉特商店的巴士也投入运行，让学生可以轻松购物。

2015年，零售商在纽约建立了一个全部由塔吉特的商品组成的美术馆。为了炫耀他们的重点在设计，参观“同为塔吉特”（Target Too）的顾客可以购买大型的唇形马赛克，这些唇形马赛克是由在零售商的商店里出售的Eos唇膏制作的。不像一般的快闪式商店，人们在这里无法购物。相反，塔吉特通过向参观者分发礼品建立品牌体验。

因为网店和移动网络的兴起，一些品牌更多的是用数字化来实现快闪式商店理论。瑞典品牌Peak Performance专业生产户外运动服装，它通过“魔幻时刻”（Magic Hour）活动突出产品的冒险特色。Peak Performance在日本、瑞典等11个国家开了15个“移动快闪式商店”。日出和日落的魔幻时刻才是这些虚拟商店的开店时间。消费者可以通过活动网页的地图找到偏僻的地方，这些地方包括山顶和小岛上的灯塔。他们必须完成自己的选择，之后用手机或者平板打开网店，用GPS定位，之后这些网店就会在“魔幻时刻”解锁。每一家商店有2~4件产品，消费者可以免费获得其中一件。完成选择后，参与者最后被要求与可见的背景合个影，证明他们所在的位置。通过这种方式，消费者可以宣扬自己获奖了，最终收到网上兑奖券。分散在各种各样商店里的56件商品迅速卖了出去。如果Peak Performance的消费者距离他们所要到的地方并不近，或者不在乎午夜或者清早远足，可以参与照片分享应用的比赛。他们唯一要做的就是拍一张日出或者日落的照片，并且贴上“#抓住魔幻时刻”的主题标签。Peak Performance评委评出了冠军，奖品是价值1 000欧元的代金券。

快乐，让品牌更容易传播

可口可乐是全球最具价值的品牌，其客户群体当然不只Y世代。“13至30岁的群体是我们的核心目标群体。”可口可乐全球高级品牌总监克里斯蒂娜·邦多罗斯基在接受我们采访时说道，“对于可口可乐而言，全球的青少年都是非常重要的消费者。热销产品变化太快，他们很难跟上。实际上，青少年的生活方式复杂多样化是最近才出现的现象。过去的青少年在穿衣、交流、购物和品牌选择上从没有像今天的青少年这样个性化地表达自己。”可口可乐有自己长期的全球青少年研究社区，营销人员可以在全球范围内追踪其中400名少年。邦多罗斯基说：“我们发现与人交流可以让青少年快乐。”“畅爽开怀”活动在销售可口可乐的206个国家和地区中挖掘了这一快乐观。

“快乐的理念对可口可乐来说并不是新鲜事物，”零度可口和健怡可乐全球高级总监德克·亨德里克森说，“在125年的历史中，可口可乐一直将乐观主义和积极思想作为品牌的核心价值观。”对于可口可乐而言，“畅爽开怀”活动只是暂时表达其身份的一种方式。可口可乐的持久定位是要天下同乐，因此这在每一代的青少年中自然取得了成功。“每过5年，就会有新的青少年进入我们的品牌销售范围，”亨德里克森解释说，“与他们建立联系，告诉他们我们的DNA代表什么很重要。”与之前的“生活中的‘可乐’”相比，“畅爽开怀”主题让可口可乐拥有了一个更具体的视角。“它是一个行动的呼吁，”亨德里克森说，“我们邀请全世界的青少年都来参与其中。”

当对全世界的青少年进行观察时，可口可乐发现今天的他们会面对许多不确定因素，例如气候问题和经济危机等。除此之外，他们在生活中也承受了很大的压力：要工作顺心，收入丰厚，外表迷人，关系融洽，穿戴得体，成绩优秀……“这就是为什么我们想要一个比‘生活中的可乐’更直接的新实证主义视角，”邦多罗斯基解释道，“我们想要青少年学会享受生活中的小事。可口可乐能够自然而然地融入这个

忙碌的生活，喝一瓶可乐，感觉可以积极地看待生活，从而能够迎接生活中的小挑战。”有趣的是，尽管可口可乐从未使用过“快乐”一词，但是其活动的开展总是以乐观主义为主，并且在历史上打造了许多“微笑人物”。

2010年，可口可乐传播乐观主义思想，启动“远征206”活动，在全球追寻快乐。元旦当天，三名青少年作为“快乐大使”，开启275 000英里（约44万公里）的旅程，踏遍206个可口可乐销售的国家和地区，寻找并报道让人们快乐的事情。这些人的故事在www.expedition206.com和脸谱网与推特等社交网络上进行跟踪实时报道。粉丝还可以与团队成员进行互动，帮助他们决定下一步去哪里、做什么。在每一站，参与者都会设计一个可口可乐瓶，这些瓶子会在远征结束时在亚特兰大的可口可乐世界会上进行展示。这支团队参观了上海世博会，观看了可口可乐一年一度赞助的其他赛事，比如2010年南非世界杯足球赛等。2010年5月，有关“远征206”的纸质、节目和线上媒体报道的内容综合在一起产生了4.43亿个媒体印象和1 000多个媒体故事，博客浏览量达到每月5万多人次，其中78%的访问者来自美国以外的国家。

2009年底，可口可乐第一次大胆使用数字媒体，在纽约皇后区的圣约翰大学的考试期间放置了一台自动售货机，其目的是为在如冬季考试这样的悲惨时刻带来一点小快乐。这台快乐机器给不知情的学生传递了短暂的快乐时刻，送出了鲜花、比萨、气球和免费饮料等。学生的反应都被隐藏的摄像机捕捉到了。除了一个面向可口可乐粉丝更新的（当时超过300万人）的脸谱网和拥有两万名可口可乐追随者的推特，该视频发布在网上时，没有得到任何媒体支持。可口可乐花了极少的资金，只为证明无论在何种预算下，它都可以做出引人注目的内容。视频在第二周就达到了100万的观看人次，在追热点的病毒影片网上点击量排名第一。之后经过测试发现，该视频在华通明略全球数据库的所有广告中排前1%，在美国进行过测试的英语商业广告中得了最高分。真情实感的画面使广告非常受欢迎。在下一阶段，视频被压缩

到电视容量，在其他市场铺开。可口可乐通过一系列“快乐会在何处出现”的后续体验激起了青少年的兴奋感。

与可口可乐在其37个主市场发起的“畅爽开怀”活动前一年的表现相比，该公司在青少年“独一无二喜欢的品牌”中的排名得到了大幅提升。1/3的青少年说他们最喜欢的品牌就是可口可乐，超过50%的青少年将可口可乐视为喜欢的品牌。

在过去很长一段时间里，可口可乐一直都在运用大量的音乐因素，但是近年来，它在音乐上的使用却并不是很积极活跃。通过“畅爽开怀”的主题曲和为南非世界杯创作的歌曲，音乐作为给品牌注入酷感的方式重新受到了可口可乐的重视。“其他酷品牌经常用品牌创新来保持热销，”邦多罗斯基说道，“但是可口可乐的产品是永远不会改变的，所以我们必须得找到其他方式保持品牌酷感。在交流和情感上的创新，对于我们与今天的青少年保持联系非常重要。我们总是对代理商说，‘我们需要做的是只有可口可乐能做的事情’。”因此可口可乐一定有能力将一首歌曲推向全球。

可口可乐也会对当地品牌活动和世界级活动予以重视。“我们想要青少年在神奇时刻体验我们的产品和品牌，”亨德里克森详细解释道，“这些活动可以是与音乐相关的活动，例如于比荷卢经济联盟开展的‘可口可乐紧急醒神护士’，也可以是其他场景，如巴西的狂欢节和美国的全国大学生篮球联赛等。”在圣诞节期间，可口可乐的车队给世界带来了快乐和光明，并且在世界其他地区如伊斯兰的斋月节和中国的新年，可口可乐也能带去快乐和光明。

《感染力杂志》（*Contagious Magazine*）对可口可乐广告做出了研究，在2011年早期，可口可乐全球40家执行代理聚集在亚特兰大总部是如何创造出2020年的广告内容的——只用10步就重新创造可口可乐的市场营销方法。这一宏伟的目标让2020年要达到2 000亿美元的全球收入翻了两番。在相当简单易懂的20分钟YouTube动画里，可口可乐全球广告创意副总裁乔纳森·米尔登霍尔向观众阐释可口可乐“杰出

内容”的含义是什么，以及可口可乐是如何创造出“流动且相关”的活动的。这意味着在当前快速发展的数字和社会状态下观众能够与可口可乐的品牌价值进行交流。“我们想要创造出十分具有感染力的想法，实际上我们已经无法控制这些想法的延伸发展了。”米尔登霍尔解释道，“我们想要激发出广告与观众之间的对话交流，这种对话与交流是我们从不曾想象的那种。我们要革除老式品牌的样子，创造出更大的品牌空间。芬达的概念就是玩耍，零度可乐则是一切皆有可能，而可口可乐是快乐。我们并不想跟大众讲故事，我们想让他们有故事可说。一旦故事来源于人们真正的情感体验，那么这些消费者的故事就是非常真实可信的。”

可口可乐在全球的许多活动都是在这些基础上开展的。在澳大利亚，可口可乐举办了“分享快乐的可口可乐”活动。在里约热内卢，可口可乐在沙滩上放置一个巨大的雪碧自动售货机，其将“醒神”理念带到人们的生活之中。在阿根廷，可口可乐“快乐的卡车”从一个足球体育馆行驶到另一个足球体育馆，记录了在古巴和美国足球比赛期间，观众在看球时的100万次欢呼声。在哥伦比亚，音乐粉丝一定会带一条当地流行的带子，这条带子由可口可乐电台移动网站上下载的曲目组成，带子会悬挂在人们上方，有50米长。通过免费的媒体和歌曲，1 600万人可以了解这些曲目，它们的下载量达到5万次。在菲律宾，可口可乐快乐项目组织了一群菲律宾海外劳工和他们的家人聚在一起共度圣诞节。可口可乐安全监控器对全球的善行进行了剪辑。可口可乐在7个拉美国家安装了一种3.5米高的特殊自动贩卖机，在这个机子上买可乐，两瓶只需花一瓶的钱，只要两个朋友合力将硬币投入机器中。马克·容森在绿幕前录制了2012年奥林匹克运动会主题曲《随乐而动》，从而让100多家英国当地的市场品牌请它们旗下的运动员加入这一活动。在推特的发文数量、话题敏感度、话题参与度和访问度方面，可口可乐是当年英国奥运会25个赞助商中排名最高的。“当今的文化需要和消费者有一个持续不断的对话，这就意味着交流内容要更丰富，要能一直与时俱进。”可口可乐全球创意总监大卫·坎贝尔在《感

染力杂志》的访问中说道。可口可乐公司承诺，市场营销费用的70%将花在传统市场营销上，20%将花在举办当地活动上，10%用来构造创意理念，激发与消费者的交流对话。

最近，可口可乐将重点放在以政治或人道主义之心给亚洲和阿联酋带去快乐感。而“世界小机器”（Small World Machines）则给自古以来就是敌对国家的印度和巴基斯坦之间提供了一个数字化门户网站。印度和巴基斯坦商场的可口可乐自动贩卖机要求参与者与他们在“印度或巴基斯坦”的交友网站上与可见的对手一起表演节目。为了获得可口可乐，有些人必须得手牵手或者来自印度和巴基斯坦两个不同国家的人一起画出和平符号。

在孟加拉国，可口可乐公司在首都达卡安置了6台游戏机。玩这6台游戏机并不需要投币，只需将空的可乐瓶插入就可以玩乒乓球游戏。这种投币方式鼓励人们循环利用资源和保护环境，人们也体会到了游戏的快乐。在这个活动开展的第一周，就收集到了1 860个空可乐瓶。最初，这些瓶子在世界环境日成了现场装饰艺术，之后便被回收利用了。

在2014年圣诞期间，可口可乐为新加坡人提供了白色圣诞节，尽管新加坡人从未在圣诞期间看过雪。在芬兰和新加坡各安装一台机器，然后播放彼此过圣诞节的情形，同时邀请路过的人通过机器上的镜头对彼此国家的人微笑和招手。在首次实现了两国人民的镜头见面后，芬兰拉普兰省的观众可以将真正的雪铲进机器中，而这些被铲进去的雪会依次成为雪块，然后从位于新加坡的机器中喷出雪花。最终，两边国家的机器开始了一场真正的打雪仗。因此可口可乐公司将相距6 000英里（约9 656公里）的芬兰和新加坡联系在了一起。

为了体现出对新加坡难以计数的移民工人的感谢，定制化的无人机在不同的建筑工地上投放了装有可口可乐的箱子。在这些箱子里，还有2 700张照片和新加坡人的手写签名，他们以这种方式感谢这些移民工人对新加坡城市建设做出的贡献。

在扬罗必凯广告公司的帮助下，迪拜的外来工人也受到了可口可乐公司的关注。来阿联酋的工人，其中大部分都怀揣着一个目的：承担起养家的责任。为了给这些来自亚洲的低收入工人带去快乐，可口可乐公司为他们提供了给所爱之人打电话的机会，因为高昂的国际通话费，不是所有工人都能实现这个愿望。可口可乐的电话亭设立在阿联酋的劳工聚集地，而拨通电话不需要硬币，只需塞入可口可乐的瓶盖。每一个瓶盖有三分钟的通话时间。这个视频在YouTube上播放了一年，达到了300万次的播放量，激起了如阿联酋等各个国家工人处境的真实辩论。

这个活动在2015的“#对可口可乐的愿望”活动中得到了延伸。人们带了许多礼物从迪拜回家，因为距离他们上次回家已经非常久了，这导致行李箱超重，要付昂贵的费用。因此可口可乐向受到这一问题困扰的人提供了一个特殊的可口可乐行李超重标签，给他们一个“额外的5公斤幸福”。与此相似的是，可口可乐在迪拜安装了几个“愿望电话亭”，让回家的阿联酋外来工人为家人实现一个愿望，实现这个愿望只需交换一个可乐瓶盖。

可口可乐在这些愿望中任意选取四个帮助其实现。例如，可口可乐公司为一个巴基斯坦人的农民父母建立了一个灌溉系统。这个活动视频在不到三个月里就获得了超过400万次的观看次数。

感动年轻人的心

经验表明，Y世代喜欢能够激发积极情感或者释放压力、减轻消极情感的活动。如果你的品牌能够在产品、营销和交流中激发快乐，那么就一定能够感动年轻人的心。情感品牌化的关键之处在于将感官吸引最大化，并且通过活动体验或零售环境给品牌注入活力。情感和快乐像病毒一样传播，富有感染力，聪明地运用社交媒体来进行市场

营销将激发出Y世代的感觉。但首先要记住的是，因为用的是Y世代的媒体，所以对其要小心运用，记住三个步骤：观察，促进，参与。

实践品牌年轻化的要点

● Y世代是情感消费的一代，这种方式反映在他们的购物行为和品牌喜好上。

● 情感品牌化有两种方法：与品牌产生联系，激发积极情感或者消除消极情感。

● 重视青少年的5种感官，尤其是他们的嗅觉、听觉和设计感，为Y世代提供融入情商的产品。

● 快乐是热销品牌唤起情感最重要的原因，因为这种情感满足了青少年的享乐主义和逃避主义。

● 热销品牌知道怎么传递满足感，而非快感。

● 满足感是一种由游戏化推动的挑战性体验，通过不同的触摸方式（店内、网上、移动或者活动），而这些触摸方式需要全神贯注的投入，也能让Y世代与同龄人建立交往关系。

第8章

更年轻的一代

Z世代是继Y世代后，于1996年后出生的一代。因为这一代人的人口超过20亿，因此他们将成为最具影响力的一代，而且据估计，美国的Z世代在每年的购买力上能达到440亿美元。和任何一代一样，Z世代有很多别名，比如i世代、俩小孩、网络一代、数字化一代或者多元主义一代，这些只是别名中的九牛一毛。大多数的别名正是将Z世代与他们的父辈区分开来的因素，也就是说Z世代生长于一个数字化时代，全球化思维使他们有很高的社交力，对待不同事物有很高的包容性。

我们先要了解为什么会有这么一些数字化社交的孩子。Y世代的父母是婴儿潮一代的人，而婴儿潮一代的人拥有集体主义意识。Z世代的父母是X世代，X世代是注重个人主义的一代。因此，父母一代之间的天差地别造成了下一代之间的极大不同。对比父母辈之间的不同是最重要的，与婴儿潮一代的父母相比，X世代的父母重视“努力工作”、“自信”、“独立”和“有条理做事”的内心世界。像“诚实”、“尊重”、“信任”或“道德”这种外部因素，X世代又并没有他们的上一辈在做父母时那么重视。因此Z世代重视发展像“创造力”和“独立性”这种内部的个人因素，而非“值得依靠”和“有礼貌的”这种外部因素。X世代父

母的离婚率很高，因此他们更加重视家庭价值，但是他们也会教导自己的子女“职业道德”、“礼仪”和“适应”等经久不衰的理念。

年轻人的消费习惯正在改变

一直以来，X世代对孩子的高度保护性是对他们Z世代的孩子最大的影响力之一。因为X世代身上的个人主义特性，所以作为父母的他们只想把最好的东西给自己的孩子，这也意味着他们可以做任何事情来帮助自己的孩子为“现实的世界”做准备。再加上Z世代成长于21世纪第一个十年的中后期，这段时间经济衰退严重、银行危机四伏，与此同时，在他们的童年之中，他们还经历了“9·11”恐怖袭击事件和“反恐战争”。这些经济和社会因素经常直接影响Z世代孩子的父母，因此他们的父母总是尽可能地保护自己的孩子不受“真实世界”伤害。X世代父母问的最多的问题是：“我的孩子对这个世界做好准备了吗？”他们不会问：“这个世界为我的孩子做好准备了吗？”这就是婴儿潮时期人的想法。与此相同的是，X世代父母也会给他们Z世代的孩子灌输现实艰难的概念。Y世代总是会被鼓励去追求自己的梦想，成为他们想成为的人，但Z世代得到的建议是专注于自己真正擅长的领域。与此观点紧密相关的是在今天，在某一领域你必须是最好的，这样你才会被认为是一个赢家，而不是像Y世代所受到的教育那样——“每个人都是赢家”。

当我们看经济独立的Z世代在年轻时经历的事情，就会发现因为他们的父母，“要做就要做到”的态度已慢慢渗透进他们的思想。尽管他们经历了经济大萧条和金融危机的艰难时期，但是也经历了随之而来的经济复苏。Z世代是拥有可支配收入最高的一代，因为他们有许多可以自由使用的经济实力。正如表8–1所示，平均而言，Z世代从4~17岁获得的零花钱比他们的前一代Y世代要多2~4美元。

表8–1 Z世代的经济实力

年龄	Z世代每周零花钱（X世代为其父母）	Y世代每周零花钱（婴儿潮世代为其父母）
4~9	5.40美元	3.10美元
10~13	10.10美元	7.30美元
14~17	18.80美元	14美元

资料来源：www.mainstreet.com/article/are-you-paying-your-child-much-allowance

另外，在2015年，咨询机构做了一个全球研究，从研究结果来看，这种经济权力似乎已经被Z世代运用了起来。Z世代的人并不是节约的一代，这有可能是他们从自己父母的许多事情上，失去了对银行的信任。12岁以下的孩子会花掉75%以上的零花钱，大部分用在了电子游戏（22%）、各种兴趣（20%）和食物（20%）上（见图8–1）。所以像阿贝克隆比&费奇这种驻扎在商场的品牌其销量下降一点也不让人惊讶，因为与前辈相比，Z世代的购买习惯已经不再只喜欢买衣服了。根据美国投行派杰（Piper Jaffray）的一份调查报告，我们可以发现10年来，青少年逛商场的频率降低了30%。

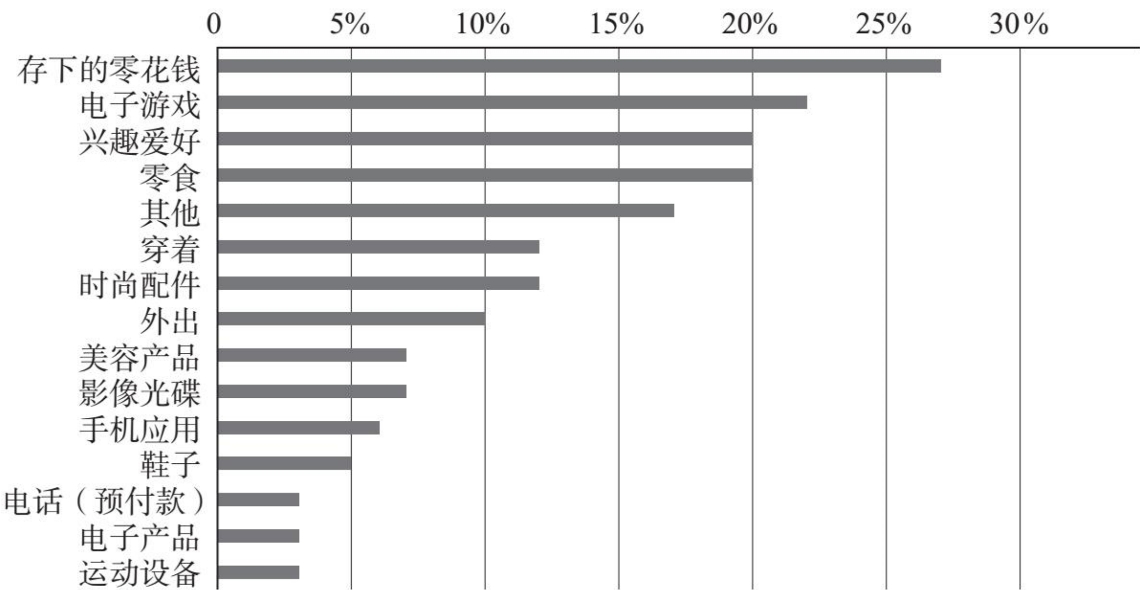


图8–1 12岁以下的Z世代每周用零花钱做了什么

资料来源：Joeri Van den Bergh – Who’s Up NXT? presentation

“一直在线”的时代

Z世代是第一代全程成长在全然数字化和全球化世界的一代，因此，没有电脑和网络的生活是Z世代孩子不能想象的。2013年的研究调查发现，年龄特别小的孩子会上网也是一个普遍现象。在英国，1/3的三四岁的孩子都会用台式和笔记本电脑上网。这一趋势在其他国家也得到了印证，70%说弗兰德语和瑞典语的学前儿童一个月中都会上网数次，因为他们在三四岁的时候，就常常会通过网络开展活动。与此相似的是，一般的瑞典孩子在三四岁的时候就会使用平板了。

现在玩具已经变成了智能手机、平板电脑和其他科技设备，这些科技设备引领着我们每天的生活。比如2013年的圣诞节，美国6~12岁的孩子中，有31%的孩子想要iPad，想要电脑和iPod Touch的孩子各占29%。澳大利亚的研究发现在孩子们的“玩具”总开销中，电子设备开销是最大的（电脑、手机、数码照相机等），紧随其后的是游戏设备（PlayStation、Xbox游戏机等）。在访谈中，乐高集团创新和消费市场高级副总裁佩尔·尤尔勒说：“我们正在用新数码产品扩大我们的信息内容，而这仍基于将玩乐寓于系统的理念。这些就像是乐高世界的独立系统，一种Steam（一种游戏平台）上提供的新游戏或者与我们物理砖头相联系的数字化体验，例如有乐高熔点（LEGO Fusion）和乐高维度（LEGO DimenSions）。”

智威汤逊广告公司的一份调研报告显示86%的Z世代每天会频繁地使用智能手机，他们几乎一直都会用手机上网。接受调研的青少年中，70%的人说他们每天至少会花两小时在YouTube上，36%的人说他们花在视频网站上的时间不会少于4小时。甚至是在同一个房间里，Z世代的孩子都会倾向用网络沟通，因此有时候智能手机就像是身体的

一个延展部分，而非一个独立设备。Z世代这种“一直想上网”的想法对专业的决定也产生了影响。在一项针对Z世代的调研中，超过50%的人会拒绝一家不能使用社交媒体的公司。

抓住年轻人，就抓住了他们的父母

因为强大的经济能力、与新潮流的频繁联系以及与长辈的紧密关系，Z世代在很大程度上对其父母的购买产生影响便一点也不令人惊讶了（见图8–2）。毕竟，研究显示现在的孩子，即便只有18个月大，都能认出各种不同的品牌。几乎所有的父母在为孩子买东西时，都会让孩子自己做决定。超过75%的父母会尊重孩子对家庭购物的意见。在我们的下一代研究（InSites NXTGEN）中，Z世代在购买食物和假期旅行上影响最大，分别占54%和48%。与上一辈Y世代相比，4~18岁的Z世代对科技选择的影响只多了一丁点（38%和42%）。

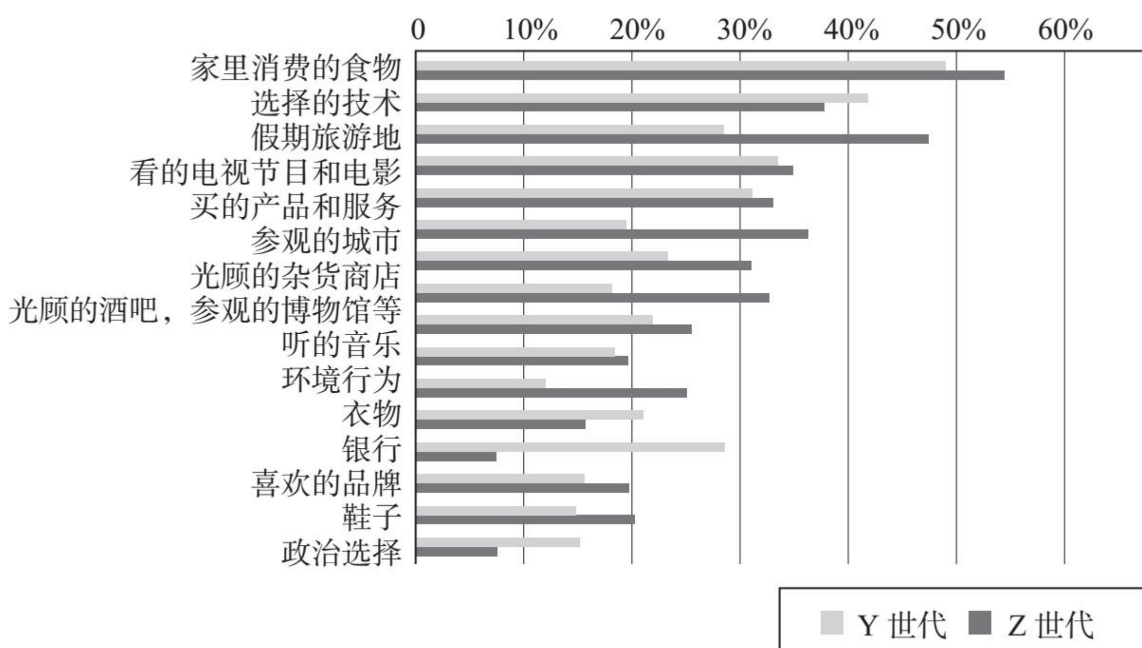


图8–2 Z世代和Y世代对父母购买行为的影响

资料来源：Joeri Van den Bergh – Who’s Up NXT? presentation

为了证明Z世代孩子的影响力不仅限于小型物件的购买上，几乎有3/5的父母说他们在买车时也会将孩子的意见考虑进去。这样的趋势也影响了汽车制造商，因为它们在活动中会增加年轻人喜爱的因素。2011年，大众汽车以《星球大战》中的角色黑武士达斯·维达为原型，设计了新帕萨特家庭轿车的广告，强化了这款汽车对年轻人的吸引力。与此同时，丰田汽车公司在2014年与木偶青蛙卡米特进行合作，在广告中木偶团唱着《处处都有趣》的曲子，开着丰田汉兰达兜风。各种各样的品牌越来越采用“抓住年轻人”的方法，因为Z世代从小就显示出了与品牌之间的亲密关系。

这些趋势对Z世代产生了影响，因此他们从很小的时候就已经习惯了压力和紧张的氛围。例如，他们生活中自带的数字化和关联性也会让他们首次经历网络侮辱的纷争，这只会给他们的童年增加压力。事实上，他们会快速成长，因为他们的各种行为举止看上去更像一个“小大人”而非一个孩子。

正如代际研究所显示，个人主义和“我一定要做到”的特性并非全然只体现在Z世代身上。实际上，这些即将长大的孩子会与每一代都出现的典型特征相符，并且与曾经成长于20世纪30年代的大萧条中的沉默的一代有相似性，也一定与在80年代末90年代初的经济萧条中成人的X世代有相似性，这都并非巧合。

竞争的本质是对年轻人注意力的争夺

Z世代有可能是第一代从6岁起便需要跟他们预约时间的孩子，因为他们一天之中，也许连5分钟都腾不出来。从很小的时候，这些孩子的时间表就被音乐课、补习班、语言集中营和各种各样的体育活动填满了。这一代孩子最大的特征之一就是，他们要迅速获得满足感。

美国的一项研究显示，美国人的平均注意力已经减少到了只有8秒钟，这比Vine（一个播放流行短视频的平台）上的最长秒拍视频仅多两秒钟。一些活动故意将美国人的这种现象拿出来说。2015年，美国盖可保险公司发起一项“不可跳过”的广告活动，活动中的赢者可获得奖励。这一广告突出了美国普通家庭吃饭时的情景，其传递的主要信息是“不要谢谢我，谢谢我们的储蓄吧”。广告全长仅有5秒钟，结尾时出现了一句令人忍俊不禁的话——“你不可以跳过盖可，因为广告已结束”。因为想要抓住观众的注意力，所以它也在YouTube上放了一个一分多钟的延伸版剪辑，呈现出的是一家人都冻在了一张相片里，然而狗狗在饭桌上疯狂地跑来跑去。这个延伸版剪辑在不到6个月的时间内被点击750万次的事实证明，要用短短8秒钟就抓住观众的注意力是可行的，这样更有趣，也会被继续沿用。

这种短时间的注意力也影响了Z世代查询信息的方式。与其他世代相比，Z世代显然在查询信息上是最快的。他们的成长中有谷歌相伴，谷歌教会了他们最完美的网上搜索技巧，使得他们可以查询更少的书籍，浏览更少的网页，减少许多查找。这样一来，Z世代便可以花最少的时间找到他们想要的答案。然而这种“复制剪贴”的查找资料方式也有其缺点，因为与其他查找资料的方式相比，Z世代会对他们所找到答案缺乏信心。

因此Z世代的简洁生活方式意味着各种各样的公司都必须与他们短暂的注意力进行比赛，在这一点上甚至比对于其他世代的人更要如此。广告公司显然需要通过线上广告来抓住大众的注意力。2013年，Z世代线上的平均支出占总收入的8.75%，但是Y世代只有5.33%，而Z世代的父母辈X世代更是只有3.85%。12岁以下的女孩中，有20%已经会时不时地浏览网上购物网站，这意味着Z世代的购物以电子商务为主了。Z世代的问卷调查显示当将购物种类细分后，相比去实体店购物，一直以来，他们更喜欢网上购物。这些购物种类所占比例如下所示：运动设备占60%，时尚饰品占57%，游戏占56%，衣物占55%，鞋

子占55%，玩具占54%，书籍占53%，电子产品占53%，美容产品占51%，音乐占50%。

急躁的时代

X世代父母对他们Z世代孩子的另一个影响就是便利的爱。因为Z世代孩子的行程表总是被排得满满的，所以Z世代的生活中的压力便会特别大，那么这个时代的任何一件产品、一项服务或体验都会让Z世代的生活变得更简单方便。例如，一些流行品牌会用移动技术让喜欢简单的Z世代尽可能节约时间。比如一些众所周知的手机和手表里的声音应用，比如苹果iOS平台上的Siri（语音助理）、安卓系统上的谷歌助手。各大公司已经逐渐涉足“物质数字化”领域，既有数字化又有物质化，这便迎合了Z世代所追求的完美体验。达美乐比萨于2014年通过其App发行了一个声音命令平台。通过声音命令，你可以与“Dom”进行对话，达美乐的虚拟声音便会为你选择你想要的比萨或者跟你随意闲聊几句。因为方便了顾客购买比萨，所以达美乐的营业额上涨了11%。

2015年，星巴克增加了移动点餐和支付功能，因此顾客不用排队就可以对他们最爱的卡布奇诺下单。只要在星巴克App上用手指轻轻一点，你的咖啡便下单了，当你路过街边的星巴克时，便可以立马将其取出。肯德基也几乎做了跟星巴克一模一样的事情，它也发布了一个点餐App，这个App可以让用户下单和支付，之后便可以拿到点好的食品。与此同时，服装品牌盖璞也为顾客提供了可以在线选择衣服的服务，之后他们可以在店里的试衣间试衣服，如果喜欢，便可以将其买下。

和群体共享

Z世代喜欢尝试各种不同的碎片式娱乐。他们喜欢快速地爆发式交流。这些精通科技的消费者所喜爱的平台仅仅只会让时间超短的视频上传，有时候在上传很久或者多次观看后，这些视频便会被删除。这让Z世代感受到交流的短暂、快速与刺激。上传的内容可以包括与Z世代相关的创意性内容，因为他们也会用这个平台作为自我表达的方式。在理想情况下，内容不长于两秒钟，但是描述品牌背景的视频不需要完全遵守这种规则。短视频和长视频之间良好的平衡是让Z世代参与的完美方式，但最重要的是这样能够尽快地获得他们的关注。

这种新的分享活动也创造出了一种“黑暗社交”的形式，因为传统的分析学在这些事情上并不会起任何作用。对这些网络平台的价值或者参与度进行评估衡量是件很难的事情。谷歌分析使用方便，可以帮助用户对上网内容进行一定程度的追踪。还有一些App也有自己的数据和分析工具。这些新型体验式程序在市场营销组合中正在变成不可或缺的一部分，因此明白这些程序是如何运作的变得至关重要。

与更喜欢文本视频的老一辈相比，Z世代喜欢的是有真实图片的视频，因此视觉是关键。YouTube的流行体现了对于Z世代而言，视觉媒体是多么重要。从2014年开始的研究显示，8%的8~11岁的儿童会用YouTube，尽管YouTube对未满13岁的用户进行了严格限制，但是他们之中仍有69%的人有自己的YouTube账号。另外，这些孩子喜欢聚在一起看YouTube上的视频，而非通过网上共享。这种“群体共享”的趋势意味着YouTube视频常常走进朋友或者家庭聚会中，为重要的媒体时刻添彩。Z世代更喜欢人与人之间的联系，喜欢可以呈现更多自然交流形式的视频。因此市场营销者需要发展一种周密的视频内容战略，满足饥饿的Z世代视频消费者。

“#美食#”抱歉不是抱歉

2010年10月，凯文·赛斯特罗姆和迈克·克里格发布了他们的免费App：Instagram。他们独一无二的社交网络获得了无与伦比的成

功。两个月后，他们获得了200万的访问者。两年后，脸谱网以10亿美元收购了他们的公司，现在他们的公司仍然是马克·扎克伯格帝国收购的第三大的公司（继WhatsApp和Oculus VR之后）。Instagram的创始跟先进的科技并无任何关系，但却以聪慧的眼光看到了青少年用数字技术将自己的经历与他人分享的方式。这是新社会形态的标志。

由于智能手机前置摄像头和后置摄像头质量的不断提升，以及让用户体验到简单的滤镜功能，Instagram成为世界上第一个独一无二的移动和视觉社交网络，用户能够将任何一件事物变成有质感的图片。这些图片值得分享，也能得到他人的反馈。我相信，最终Instagram会比其他社交网络对我们的消费行为产生更深远的影响。推特改变了我们与移动运营商和其他公司的互动方式。脸谱网改变了我们与朋友、家人交流以及分享新事物和事件的方式。Instagram完全是另外一种东西，它使得我们做一些平日不会做的事，花一些一般不会花的钱。

2014年，美国市场研究机构Ypulse向我们显示了食品是如何成为Y世代地位的象征之物的，这就像是一些新颖、切实的奢侈品一样。有1 000名美国的Y世代参与了这项调查，他们之中有一半的人表示喜欢在社交媒体上分享食物或者饮料的照片。另外，有20%的人承认他们曾在20多岁时至少分享了某张音乐专辑的照片。纽约的大街上为每一次新的食物宣传而排的长长的队伍，或伦敦和东京的街道上为了买到包裹着歌帝梵巧克力的草莓而排起的长队，都体现了食物是如何成为Y世代喜欢与他人分享的一种体验的。并不一定是要一起享受一些事情，但这也可以证明你的地位。通常而言，食物并非传统的奢侈品，但却是可以创造奢侈感和身份地位的每日之物。

马尔腾·拉哈 朗涛公司高级调研经理

表情世代

表情符号是日本人用来表达“图片、字母和符号”之意的。用表情符号聊天的方式是一个名叫栗田穰崇的日本人创立的，他是电信公司的员工，为了区分公司与竞争者，从而创立了表情符号。现在表情符号几乎成了年轻人聊天方式的第二语言，因为它无处不在，遍布在网络上，渗透于市场营销活动中，以及被广泛使用在社交媒体平台上。因此，在2014年，心形表情符号成为最受欢迎的“文字”并非巧合。表情符号如此受欢迎，正是因为它们具有积极的特色和广泛的意义。像Emojicate这种只用表情的社交App正在兴起，Emojinalysis这种网站能够通过分析你所使有的表情来显示你的感情状态。

世界自然基金会想要在2015年5月15日的濒危物种日之前，通过发起“#濒危动物表情符号”的活动来增加大众对濒危动物的意识（见图8–3）。因此威登+肯尼迪免费为濒危动物设计了17种表情符号，这些动物有蜘蛛猿、大熊猫、亚洲象、加拉帕戈斯企鹅、安提瓜游蛇、双峰驼、老虎、苏门答腊虎、绿海龟、远东豹、暹罗鳄、蓝鳍金枪鱼、蓝鲸、西部灰鲸、非洲野狗、狐猴叶蛙和毛伊海豚。自从2014年发行了这些表情符号后，人们在推特上使用它们超过2.02亿次。世界自然基金会想用这些表情符号告诉大众，要保护濒危动物。用户可以通过登录endangerdemoji.com注册，或用推特转发活动信息。他们自然会收到组织的推特回复，得知更多的相关信息。参与活动的人每个月都会收到一个表情符号单，这个单子会告诉他们自己使用了濒危动物表情符号的次数，并且会建议他们捐款。每个濒危动物是0.1欧元，这些捐款会成为当地推特的运营费。虽然会有一个建议的捐款额，但是参与者捐多捐少都是自由的。这个活动发起后不到三个月，就有超过32 000个人转发了官方网站的信息，而实质上也就是报名参与了这个活动。



图8–3 世界自然基金会“#濒危动物表情符号”

资料来源：www.endangeredemoji.com © 2015 WWF-World Wide Fund For Nature (formerly World Wildlife Fund)

动图和Vines

GIF是“Graphics Interchange Format”（图片交换格式）的缩写。一个GIF文件是由不同图片以具体的指令组合而成的，会在一定的时间内不停地循环运动。GIF最初被用在网页上的移动广告横幅中，但是青少年却在发短信时越来越倾向于用GIF表达自己的情绪或者展示一些好玩的东西。

丰田汽车公司在纽约国际汽车展新闻发布会上发起了“Gifony”活动，它鼓励用户做出既有声音又有图像并且自带制造过程的GIF。例如，在45张GIF中，显示出给车门钻孔或者汽车模具制造。

通过活动网站，参与者和其他网络用户可以做出各种各样的GIF，之后便可下载他们的GIF成品，分享到社交媒体上。丰田公司与DJSoNevable合作，创作出音乐视频放在有搞笑视频和直播DJ互动的社交媒体上宣传。为了吸引更大的顾客群体，丰田公司也会用目标搜索和陈列。通过此次活动，丰田公司用一种清晰透明的方式将其幕后花絮展现给大众观看，与此同时，还用一种时髦的交流方式来引起年轻人的回应。

Vine跟GIF差不多，但是只有6秒钟的循环播放。使用Vine App，你可以按下按钮来记录。这个App允许你在这6秒钟暂停和继续剪切一些动画瞬间。Vine比GIF多出的一个优点是这个应用有一些测量形式，比如每一个视频都会显示视频循环播放的时间，给观众一些量感。2012年，推特收购了Vine公司，因此在推特平台和脸谱网上可以更方便地使用Vine进行视频分享。

6秒钟的视频播放对于公司的创意思维来说是一个挑战，但是有些品牌在如何运用网络平台上已经推出了一些成功案例。英国零售商ASOS鼓励买家使用他们的Vine，在推送话题“# ASOSUnbox”（ASOS取消装箱）时取消交货的装箱。打开丑陋的棕色箱子的世俗行为突然一下子成了一种品牌宣传、具有分享性的事件。奥利奥在它的Vine账号上也推送了话题“#零食黑客”，用6秒钟的牛奶巧克力饼干教程向奥利奥的粉丝展示了如何通过零食获得体验。例如，其中的一个视频就向观众展示了将奥利奥和牛奶混合一下就可以创造出“饼干立方体”。

Meerkat和Periscope：短暂的视频

2015年的西南偏南音乐节上Meerkat（猫鼬视频直播）得到了大规模宣传。一时间，视频直播在举办西南偏南音乐节的小镇上成为最新的炫酷之物。当推特旗下的Periscope（潜望镜视频直播）出现在荧屏上时，也只是加强了大众对视频直播的印象而已。无论是Meerkat，还是Periscope，都可以让人们通过使用手机拍摄视频，然后免费在社交媒体上进行视频直播。对于人们而言，使用Meerkat这类软件在经济上是可以承受的，因为只需一台手机就可以进行拍摄，并不需要一套摄影器材或一台台式电脑，因此人们可以轻松简单地播报一个事件或活动。在录制之前会延迟20秒，因此可以先计划自己的节目。与Google Hangout（谷歌视频群聊）等其他流媒体相比，Meerkat和Periscope的视频时间是短暂的。上传视频的人可以下载一个视频版本，但却不能进行回放和重播。这样就避免了怯场，也使得视频更“真实”。表演者都非常真实，因为观众会与其进行即时互动，与YouTube上的直播人相比，在Meerkat和Periscope进行直播的人不会掩藏自己的个性。你可以观看一个陌生人对其假期进行直播，你的评论也会出现在直播屏幕上方。这便创造出了电视节目无法做到的互动模式，因为你可以立马在屏幕上看到观众的反应。

许多知名人士都追随了这个潮流趋势。凯蒂·佩里在推特上的粉丝超过6 700万。她是娱乐圈第一个用Periscope的明星。为了宣传她的音乐电影 *Epix*，她拍摄了整个过程，直播了粉红色的地毯，用问答方式推送话题“#佩里领地”。电视节目主持人吉米·法伦有时候也会用Meerkat播放节目彩排，给粉丝看一些《今夜秀》的幕后花絮。一些品牌也看到了这种新型视频直播的可行性。在2015年纽约国际车展开始之前，汽车公司在Periscope和Meerkat上展示了它们最新的汽车模型。捷豹、丰田、奔驰和日产等不同的汽车制造商都给它们的追随者提供了幕后花絮，现场录制，并对公司相关人员进行采访。红牛用Periscope直播活动，欧莱雅用其做产品发布。

数字化年代也意味着聪明的人努力在充斥着速度元素的环境中工作，如Glow的创造性正在迸发，使其有可能记录直播，以便让观众随

后观看。Glow公司发行了MeerkatStreams.com和OnPersiscope.com网站，各自的App都提供了储存功能。因为安上了Katch插件，所以下载直播视频到YouTube上就很容易了。现在越来越多的公司正试着打破短暂注意力。

Snapchat：短暂信息

Snapchat（阅后即焚）App因其耗时短暂的特性，所以不同于推特和脸谱网这种社交媒体。推特和脸谱网主要关注它们的存档性“时间轴”功能，这可以让用户在应用上分享帖子、照片或推送消息，只要社交媒体平台在，分享出来的东西就会一直可见。但是Snapchat不同，分享的内容一瞬间就会自动销毁。Snapchat的用户可以发送自动销毁的照片给他们的好友：照片可以直接发给某个人，通过“stories”储存24小时功能，每个人或者聊天圈内的所有人都可以看到。当你发送了你可见的“snap”（快照），如果对方打开了，那么就会开启视频聊天，当双方都按下屏幕上的按钮后，就创造了一个更为亲密的聊天方式。中断聊天只需将手指移开按钮便可。

Snapchat并不会成为另一种具有信息服务功能的应用，有时候它给用户的感觉就像在一个真实的世界里聊天一样，而不仅仅只是像平时的聊天或者是即时通信软件。当你当面与人聊天时，聊天的内容并不会被存储，唯有通过自己的记忆才可以获得聊天内容。关键之处在于信息并不需要在社交平台上被永久保存，用户可以发送任何发自内心的东西到网上，比如，一个快速的“早安”或者一天之中你看到的事情都可以立马放到数字空间，这些都让用户觉得很便利，Snapchat也推出了具有简单转账功能的SnapCash。每个月，几乎有两亿用户会花点精力在Snapchat上，每天都会有超过7亿的snap发出，然后迅速消失。

根据Sumpto的研究可知，67%的美国大学生会接受Snapchat上的宣传推销，58%的人会用从社交媒体平台获得的电子优惠券买东西。这种聊天形式和科技会破坏电子商务等市场。瞬时性聊天正成为瞬时性商务。

一些品牌已经尝试在Snapchat上进行品牌宣传。比如2015年的情人节，塔可钟用stories功能发送了一些情人节虚拟卡片。这些看上去故意做得不专业的卡片包含了与塔可钟相关的单词游戏或通俗的连词游戏，以及“To”和“From”标志，因此喜欢塔可钟的人可以通过snap将这些卡片发给朋友和爱人。例如，一张snap上，一个玉米片下配的文字是“玉米片情人节”，还有To和From的单词标志。人们可以多次使用snap将这些卡片通过stories的功能进行下载，但是在24小时后，这些东西依然会消失。

另一个饮食品牌也曾将Snapchat作为其推广品牌和与同行竞争的重要方式之一。2014年2月，美国知名的在线和移动食品公司GrubHub开始使用App发送优惠代码、挑战、赠品或幕后花絮（见图8–4）。例如，从2015年3月23日到27日，GrubHub的用户可以参与不同的挑战，这些挑战可以让参与者每天都进行尝试，赢者便可获得价值30美元的GrubHub优惠券。相似的是，2014年，通过大小不一的折扣作为宣传手段发起了“#SnapHunt”话题。迄今为止，它发起的挑战中有一个就是在“沃利在哪里”（Where’s Wally）的风格图片中找到一个GrubHub员工，或者用一种创造性的方式宣传GrubHub的Snapchat账号。



图8–4 GrubHub分发Snapchat优惠券

资料来源：PR News Social Media Summit with Taste of Tech. © KC Kee

对于品牌而言，另一种吸引粉丝的方式是叫作“管理Snapchat”的流行战略。比利时电台布鲁塞尔工作室的Snapchat账号每周都会由一个主持人管理，让他们发表自己奇怪的见解和经历。电台的听众也有机会展示自己。每年的5月和6月是比利时学生的“受罪月”，因为他们要经历学校考试。在2015年的这两个月，布鲁塞尔工作室每天都会挑选一名学生，然后让他注册“24小时任意学生生活”。因此产生了一些有趣的视频和照片，参与者同时还会突然享受一波观众给他们展现的“才能”。

2015年，麦当劳与Snapchat达成了一项协议，使自己能够利用Snapchat的“geofilters”（地理过滤器）。最初，Snapchat只让老用户用其过滤器。例如，当用户在巴黎拍了一张照片，Snapchat会自动在照片上添加一个离拍照人所在之处最近地址的标签（比如埃菲尔铁塔）。麦当劳用它的M和画出来的汉堡推出了相似的品牌标签。这就意味着顾客在麦当劳里拍照，照片上就会出现M和汉堡包的标志，之

后就用品牌化的过滤功能处理照片，将其发给朋友，这样对快餐食品链有一个非常强大的视觉刺激效果。相关例子请登录http://uk.businessinsider.com/snapchat-wants-you-to-brand-your-posts-with-a-mcdonalds-filter-2015-6查看。

互动克服社交控

与Y世代相比，Z世代中有很多社交控（FOMO），从他们看电视的方式就可以看出这一点。Z世代常常看电视，电视这一传统媒介对于Z世代来说很重要。72%的8~12岁的孩子每天看电视很多次，但是他们之中会有77%的人觉得，如果他们没看电视，就会错过很多节目。

电视节目与编排之间需要互动性，因为Z世代想要跟上与他们同时看电视的朋友或其他人的脚步。在今天，Z世代一天下来至少能够同时看5个屏幕。在因赛咨询的“看电视时会进行的活动”调查中，56%的Z世代声称他们会在看电视时与朋友聊天或者发短信（见图8–5），42%的人说他们会边看电视边玩社交媒体。尼尔森的一个研究中，15%参与调查研究的人说当社交媒体成为体验的一部分时，他们更喜欢看电视。奥斯卡金像奖等奖项和《美国之声》等才艺节目常常推出官方话题（比如“#美国之声”），并且进行推特直播来接受观众的“直播推特”。2015年，推特开始试验自己打造的“电视时间表”，在推特上的一个单独栏目中提供电视节目，因此观众可以立马获得最新更新的节目栏目、节目的媒体业务或者演员的系列表演节目信息。与此相似的是，所谓的提供一个全面发展第二荧屏的应用程序的数量正在增加。

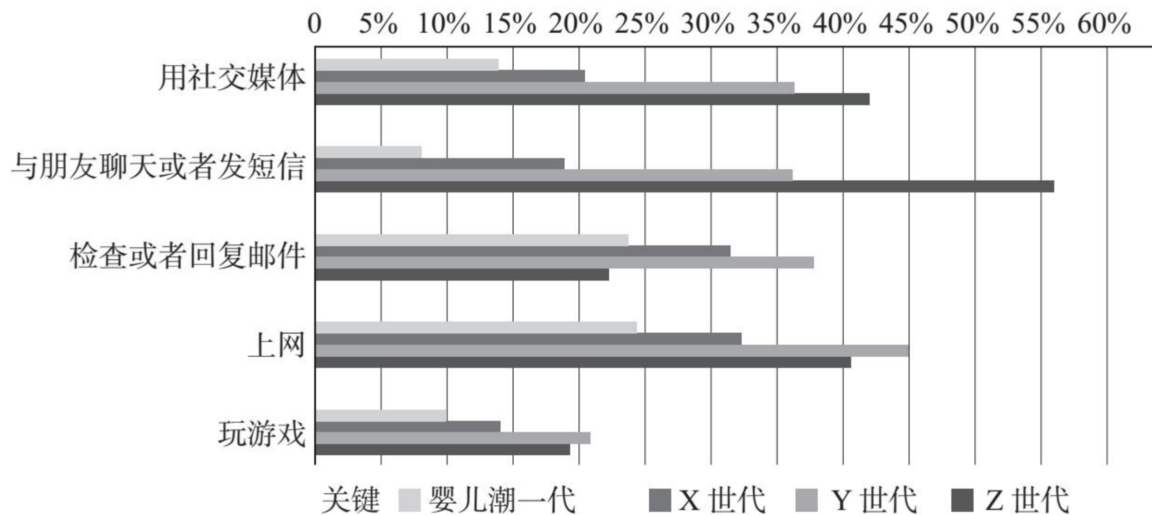


图8–5 Z世代看电视时的发信息行为

资料来源：Joeri Van den Bergh – Who's Up NXT? presentation

在比利时，商业电视频道VIER为其比赛节目“De Val Van 1 Miljoen”（100万）发布了App，可以让用户与参与者同时在屏幕上进行游戏。在直播节目期间，节目上显示了线上玩家的数据和高分，从而确保看节目的一个完整互动方式。仅两次之后，就有超过12 000名用户下载了这个App。

未来世界的3个趋势

虽然Z世代是实事求是的一代，但是他们也梦想着为了他们自己和下一代，能通过自己的努力让这个世界变得更好。只有6%的Z世代说他们害怕未来带给他们的东西。对于成长于经济危机、“反恐战争”、平等和多样性的Z世代而言，全球问题是非常重要的（见图8–6）。这一代具有的数字化相互关联性起到了很大作用，因为他们从小就在网上见证并体验了人们的“打正义的一战”。例如，发起占领运动。这个全球化运动始于2011年9月的占领华尔街运动，占领华尔街是

在纽约发生的一次大规模的反社会经济不平等运动。在事件发生一个多月后，该运动扩张到82个国家的951个城市。以抓人眼球的口号（我们是99%），通过网页宣传和推特发起的话题活动（“# 占领”），这个运动完全以病毒式模式发散扩张，让年轻的Z世代偶然间撞见了这些鼓舞人心的观点和行动。

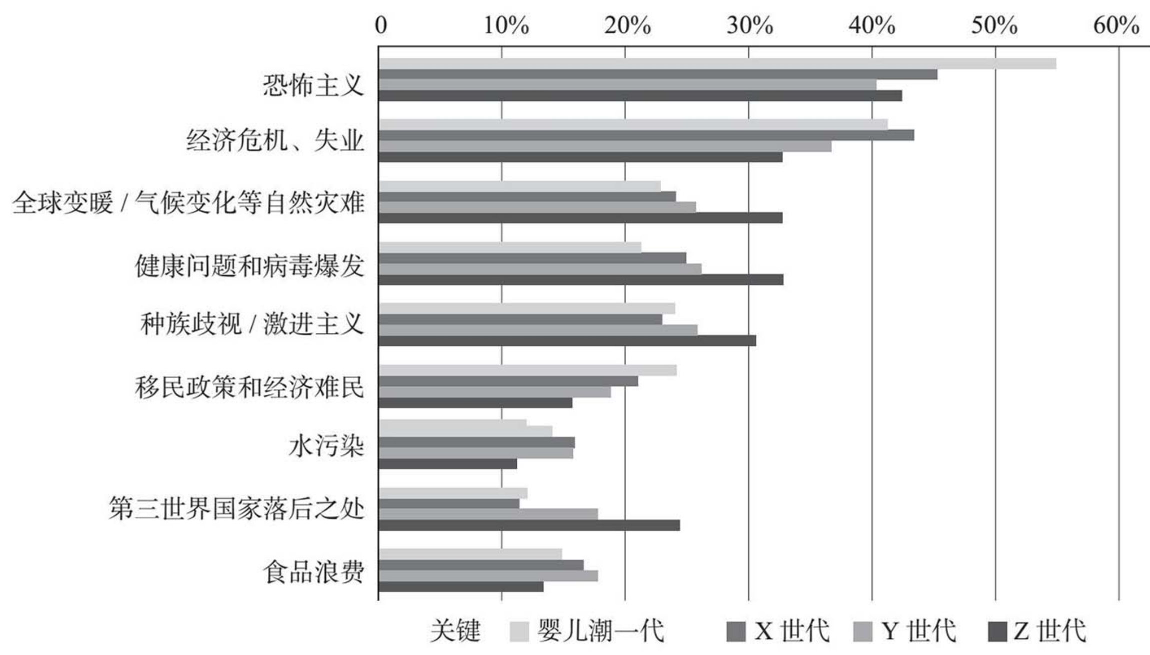


图8–6 Z世代首先要面对的世界问题

资料来源：oeri Van den Bergh – Who’s Up NXT? presentation

根据这些研究，60% 的Z世代想要“改变世界”，但是这种情况只体现在30% 的Y世代身上。当被问及如果有能力，最想解决哪个问题时，与其他世代相比，Z世代关心的问题包括健康问题（占32%）、全球变暖（32%）、种族歧视（30%）和第三世界（24%）。他们十分关注恐怖主义（42%）和经济危机（32%），但是这两点并不及前代的人。最让人振奋的是，Z世代对于他们想做的并不只是说说而已，他们已经付诸行动。几乎有25% 的Z世代积极地当志愿者，试着参与各种各样的公益事业。

平等和多样性

Z世代是与众不同的一代。美国预言Z世代将是“以白种人为主”的最后一代。这意味着他们是多民族、多元社会的最后力量。与此相似的是，Z世代已经越来越能体会到性别的模糊性。因为同性结婚变得越来越普遍，Z世代也正在为同性结婚而做出强烈的呼吁和发声。女性也越来越被赋予权力。虽然前代的人习惯于将父亲作为家庭收入的主要来源，而母亲是孩子的养育者，但是父母之间的这点区别对于Z世代而言已经变得越来越模糊。X世代父母特别在乎夫妻之间的“责任分担”，因此X世代的母亲不会像别的世代的母亲那样说丈夫养育孩子是应该的。

在我们的研究中，82%的Z世代认同同性情侣可以在大街上手牵手。这点在Y世代中，仅有64%的人认同。同理，超过60%的Z世代认为同性夫妻可以像传统夫妻那样抚养孩子。智威汤逊广告公司的另一个研究发现在美国和英国有不少于82%的Z世代说他们并不关心他人的性取向，81%的Z世代说他们并不像前人那样由一个人的性别定义一个人。因此智威汤逊广告公司得出的结论是：“他们从来没有假设过这些问题。”

当澳大利亚女星鲁比·洛斯出现在网飞的节目《女子监狱》第三季时，因为人们对她“中性”的样子记忆深刻，因此她一开始就占据了头条。这位女同性恋演员并没有被观众定义成女的或者男的，而是迅速成为中性的典范。高端百货公司塞尔福里奇百货（Selfridge’s）引进了一个全部都是“与性别有关的”的快闪式商店，店内的商品全都与中性特色有关。

女性赋权

电影里的年轻女孩不再像老电影中被刻画成公主的样子（比如灰姑娘或睡美人），现在的女孩总是在银幕中担任主角。在获得空前成功的电影《冰雪奇缘》中，女主角艾莎和安娜为了保持她们的亲缘关系不变而克服各种困难。《饥饿游戏》里的凯特尼斯怀着让社会变得更好的目标而攻克各种艰难险境，这就是Z世代所缅怀的精神。

2009年，一项在8~17岁的孩子间做的关于STEM（科学、技术、工程和数学）的吸引力的民意调查揭示了与有24% 的男生愿意在未来从事工程的比例相比，愿意从事该行业的女生只有5%。为了打破这种不平衡关系，黛比·斯特林为一系列名为GoldieBlox（色彩方块）的玩具发起了一个Kickstarter（众筹）活动。吉祥物Goldie是一个喜爱科学和工程对比的芭比娃娃。创造出这个新玩具模型的创意来自斯特林，因为她受够了她的大学课堂上女生人数寥寥无几的情况。过去，玩具和流行文化千篇一律，常常就是每个漂亮女生都喜欢的布娃娃和公主娃娃（比如芭比娃娃），或者是特别无趣、戴着眼镜的书呆子姑娘（比如史酷比系列里的威尔玛）。Goldie看上去就是一个不完美的平凡姑娘，但是却对科学和工程有关的所有事情非常感兴趣。这个想法与经典的孩子模型建筑师巴布的打造原理是相似的，但是这次是面向女孩的。2013年，该玩具品牌的第一个活动视频上传到了YouTube上，里面描述了三个女孩厌倦了普通的“粉红”电视商业广告，将她们的房子变成了一个“大型神奇的精巧设计建筑”。视频结束时出现了一条标语——“给未来工程师们的玩具”。该活动取得了极大的成功，在视频网站上的观看量超过1 000万人次。

护舒宝推崇“像一个女生”

2014年，宝洁公司通过自己的女性品牌护舒宝发起了女权活动，得到了大众极大的共鸣感。

该活动被称作“#像一个女生”，指出“像一个女生”越来越有歧视意味，例如“丢东西像女生一样”“打架像女生一样”等句子成了软弱无能的一种标志。例如，“做给我看如何像女生一样跑步”，参与

的男女成员便开始做出老套的“女性”跑步姿势，同时还会抱怨跑步时她们的头发会造成干扰。之后，小女孩们也被问及同样的问题，但是她们一开始做出的动作就与刚开始的那些成年男女相反，她们做的就是正常的跑步姿势。一个孩子是这样回答的：“对于我而言，这就是我可以跑得最快的姿势。”之后，该视频解释了这种平常的“侮辱”会降低女生的自信心，视频以这样一句话结束——“‘让我们‘#像一个女生’这样的话意味着令人惊讶的事情”。

这个视频在网上获得了8 000多万的观看次数，并且护舒宝在2015年的美国超级碗上用了这个视频更短的一个版本。视频播出后，宝洁公司进行了一个调查，在接受访问的男女中，有76%的女性和59%的男性声称他们已经改变了说“像一个女生”的初衷。

2015年6月，在新视频《不能停止》的第二阶段，女孩们被问曾经是否有过被告知因为是女生所以不能做的事情。根据视频中的调查，72%的女生觉得社会在她们可以做的事情中限制了一些事情（将这些事情放到纸盒中）。之后，女孩们会带着硬纸盒进入房间，在纸盒上写下那些被禁止做的事情，然后她们便可以通过纸盒想用什么方法便用什么方法来“打破”这些禁止。仅两天之后，YouTube上的该视频便有超过500万的观看次数。另外，护舒宝于7月7日在纽约与教育专家和会议组织者TED一起组织了“#像女生一样自信”会议，首次上映了《不能停止》的剪辑视频和教授自信课程来帮助年轻女孩建立自信。为了让这个活动圆满结束，他们也发出了要一个Z世代的孩子来做整个“#像一个女生”一样活动的大使的口号。麦茜·威廉姆斯成为这个人选。她生于1997年，因在家庭影院频道上演的《权力的游戏》中饰演艾莉亚·史塔克一角而声名大噪，她演的这个角色就是一个被赋予权力的女孩的典型例子。

爱上让世界变美好的品牌

Z世代是具有环境意识和社会意识的一代。他们娴熟的上网技巧使他们更能对各种公司进行了解，他们也正在为让这个世界变得更好而努力。60%的Z世代知道一个品牌正在为世界变得更好而努力，那么他们就会选择这个品牌，然而77%的Z世代认为“做善事”不是仅仅向慈善机构捐款，而应该成为一个企业的核心。在某种意义上，这就符合研究消费者与品牌之间的关系。过去的学术研究发现，当人们与一个“诚信”品牌产生联系时，这种联系与友情很相似。当与一个“兴奋”的品牌产生联系时，便描绘了与短暂“一时放纵”的相似性。因此，为了将Z世代变成朋友，各类品牌所要做的重要的事情是一定要将自己的品牌定位到关心世界问题上，也应该通过行动来表达自己的定位。

“买我们的产品，我们会在顾客真正所需时奉上产品”，这是一个非常简单的模型，因为这个模型，汤姆斯布鞋和其创始人布雷克·麦考斯基建立了一个商业王国。2006年，汤姆斯布鞋开始卖鞋子。每卖出一双鞋子，汤姆斯布鞋就会向需要鞋子的国家捐赠一双鞋子。因此不到10年内，汤姆斯布鞋向60个国家捐出了5 000多万双鞋子。尽管这个想法在青少年和非营利组织中获得了良好回响（因为为贫困地区做出了贡献，因此这个模式获得了奖项），没有任何批判的声音。

仅仅把鞋子送给需要鞋子的人还不能解决根本问题，因为这样做实际上会让当地企业失去更多的顾客资源。麦考斯基承认了这些问题，并且决定除了始于2013年末在海地的鞋子制造工厂建设外，他还将拓展汤姆斯布鞋的业务来为这些问题提供更直接的解决方法（比如提供额外工作）。汤姆斯布鞋生产框架眼镜的理念也差不多：每卖出一副眼镜，汤姆斯布鞋就会资助治疗眼睛的外科手术和对眼睛的护理。这种方法帮助了36 000多名视力不好的人，汤姆斯布鞋给他们提供眼镜或者资助他们做重要的手术来恢复视力。2014年，汤姆斯布鞋也做起了咖啡生意，通过销售程序直接完成“洁净水”的创意，比如雨水储存和管路系统，提供了25万周的安全用水。

与此同时，汤姆斯布鞋也鼓励其他公司采用这种理念。2013年，三名加拿大人成立“分享用餐”的组织，该组织中的餐厅合作者为最需要吃饭的人提供食物。如果你光顾了这个组织中的餐厅，点了一个分享用餐品牌套餐，那“分享用餐”这个组织便会自动为需要吃饭的人捐赠一次用餐。决定成为这个组织合伙的餐厅需要在每月月底为“分享用餐”组织提供经费。通过使用有200家加拿大餐厅注册了的网页，“分享用餐”的创意在实施不到两年中就提供了25万多份免费用餐机会。

其余的公司支持1-4-1（“一对一”）的商业模式，例如，沃比·帕克眼镜公司、罗马靴（Roma Boots）、理查德避孕套（Sir Richard’s）、Munchery送饭服务和肥皂盒肥皂（Soapbox Soaps，含有肥皂和维生素）。尽管商业模式有时候会遭受批评，但是这些公司全都明确地执行着它们的定位。

网红时代

当谈及Z世代时，《纽约时报》是这样赞扬的：“这些孩子非常成熟，学东西也很快，他们在22岁时也许就准备好了掌控自己的人生。”他们小时候的独立性非常高，迫不及待地想走出去，通过自己的双眼发现事物，这是美利坚大学“Z世代会议”的创造性所证明的。2009年，瑞典开发商马库斯·阿列克谢·泊松创立了Minecraft（《我的世界》），这是一款线上建造游戏，类似于80秒图形街机游戏的虚拟世界，玩家在里面可以用像素化的积木来建造东西，这当然也是伴随着X世代成长起来的一款游戏。Minecraft是一款多个玩家共同进行的游戏，在建造大型建筑时通过社区协助给出建议，获得帮助。这个游戏没有真正具体的目标，而且因为各种各样建立社区的游戏组合，这些组合可以拓展游戏功能，所以这个游戏也可以拓展来玩。你可以成为一名冒险家、一个农民、一个探险家、一名建筑师，Minecraft游戏世

界非常大，因此会提供非常多的机会，这样你就不会和别人玩同一个游戏项目了。你必须亲自想明白或者通过遍布整个游戏、论坛到专门的subReddits的社区里弄明白游戏里的事物是如何运作的。

YouTube上有6 800多万个Minecraft视频，都是游戏中令人印象深刻的建筑建造建议、技巧和例子（见图8–7）。例如，captainsparklez就是Minecraft中著名的玩家之一，其在YouTube上的订阅者超过了800万。这款游戏基本上融合了Z世代的典型特征：DIY、塑造自己世界的各种可能，以及完全以群体合作为基础。从2009年开始，该游戏卖出了7 000多万份，数字每天都在上涨，上涨到每天一万多份，注册的玩家也超过一亿。甚至《金融时报》也发现了这个游戏并没有成为笑柄，因为它接受了16岁的佐拉瓦·班古的“抱怨”：“先生，在位于您生活与艺术部分的前页上的巨幅Minecraft图片是错误的。在Minecraft里，烟囱里不会冒烟，房门也不会是亮色的。房门需要4个盒子，然后房门立于4个盒子上面。树是圆的，不会有别的形状，你把树拼成了一个长方形。云是3D合成的。你将云竖立着。屋顶不会是蓝色的。”

Z世代中有很多志在必得的人，他们努力通过工作来扩大自己的影响。与现在周围的人相比，Z世代不支持传统的等级模式，但是这种等级模式仍旧引领着许多工作场所，让资历显得不是那么重要。与其他世代相比，Z世代渴望自己创业，这点在他们眼中更为重要，与他们的前辈相比，给别人打工在Z世代眼中的可行性没那么高。事实上，42%的Z世代已经计划创业了，其中3%的人已经在运营了。毕竟，他们已经做好准备，也开始为以后的职业生涯做准备：80%的高中生认为，与同龄人相比，他们自己更积极向上，其中有一半的高中生正积极地做着实习，在高中期间获得专业经历，这点也是他们父母常常给他们的建议。



图8–7 Minecraft的大型设计例子

资料来源：http://mashable.com/2013/02/13/amazing-minecraft-creations/

乔丹·凯西：采访年轻的Z世代企业家

乔丹·凯西在9岁时就开始运营App，三年后，因为他开发了一款游戏，他在iTunes商店上拥有了最畅销的游戏App。现在他已经创办了三家公司，并且还在发展新的思想理念。乔丹现在15岁，刚接受了尼尔斯·斯戚尔沃特的接见，尼尔斯·斯戚尔沃特是欧洲市场协会（ESOMAR）2015年9月的都柏林全球会议中因赛咨询的经营合伙人和共同投资人。

尼尔斯：你正在研究一款新产品，跟我们说说这款产品吧。

乔丹：几个月以前，我有了这个想法，将之称为KidsCode（孩子代码）。从本质上说，我想用这个KidsCode把游戏和程序相结合，用它来教孩子编程。这就是我现在所研究的。这就像是网络游戏Club Penguin（《企鹅俱乐部》），这款游戏激发我开始像Minecraft一样将编程和游戏相结合，而我的游戏将会成为一款多人模式的游戏。当一个孩子登录后，做出自己的特色，和朋友一起在

这个大型的虚拟世界里进行探索。如果你喜欢程序世界，你会用拖放这种编程语言，然后像玩游戏一样学习编程。所以我想用这款产品教孩子一些编程基础、技巧协作，像把孩子聚在一起工作，然后看到因为编程自己可以变得有创造性。

尼尔斯：所以孩子之后是会成为一名程序员呢，还是会学到一门专门的技术?

乔丹：我希望我开发的KidsCode可以对下一代的程序员起到激发作用，因为如果世界上的每一个人都可以像我一样开发程序，那么我们的未来应该是个很酷的世界。所以我只是想激发下一代的程序员，让人们知道通过程序，可以让我们变得富有创造性。在我眼中，编程就是一种艺术，可以让我们通过互动游戏这一类事物真实地表达自我。所以我只是想给人们展示编程有趣的一面，也让人们知道编程是一件多么酷的事情。

尼尔斯：你竟然已经谈到了下一代！这让我觉得特有意思！9岁的时候你就开始编程了，那么这会是一件你越来越觉得没意思，但其余的孩子却是在有了读写能力之后才开始学习代码的事情吗?那么在你多大的时候，你的游戏就可以推出了呢?

乔丹：我用KidsCode这款产品面向的是我们同类客户群体，因为自从我开始研发后，许多孩子已经开始学习编程了。从那时起，有一个孩子们可做的大型媒体堆。在爱尔兰，我们的这个组织叫作CoderDojo（程序员场），在这里孩子们可以自由自在地和朋友一起了解和学习编程。因为像CoderDojo已经真正开始看到了年轻人的潜力以及他们的成品，前提是年轻人得到了正确的支持。所以许多孩子正开始学习编程，而我就想用KidsCode为他们提供这个支持。所以我们的主要对象是五六岁和十二三岁的孩子。

尼尔斯：所以从现在起的一年内，你们会发布KidsCode这款产品。也就是说，三年就会完成。如果要你现在来看这个事情，什么时候你会觉得满意?什么时候你觉得自己在这个事情上成功了?

乔丹：我是真的想获得百万用户，这会是件很酷的事情。我知道这样说有点牵强，但是我觉得这款产品有获得百万孩子青睐的潜力。我想教100万个孩子编程。这就像我对教育怀有激情一样，尤其是在技术教育上，让孩子喜欢技术知识，给他们展现未来的样子，因此会有100万个孩子成为我的用户，我就非常满意了。

尼尔斯：很伟大的目标啊！教100万个孩子编程是一门商业，但是这有任何经济因素刺激你这样做吗?

乔丹：我们当然会从中赚一些钱。和这最像的虚拟世界就像订阅模式，是一种免费增值模式，今天所有的游戏和App都是这样做的。你有自己的免费版本，孩子们注册后就玩游戏，但是如果他们想要奖金和额外的东西，那么他们就要一个月付4欧元或者5欧元。所以如果有100万个孩子每月都付了这些钱，那么这笔收入就很大了。所以我也想通过这个赚点儿钱。

尼尔斯：你从何处获得的灵感?你本可以马上就开发下一个游戏，是什么在后面支持着你?

乔丹：这或多或少来自我自己学习编程的经历。在我开始学习编程时，可没有这么多的外界帮助。我只有拼命努力靠自己，唯一可以依赖的就是研究书本。而激发我的也就是我想要激发别人的动力。又要回到刚才的话题了，通过一个程序教100万个孩子编程是刺激我的动力，并且我也有很多别的鼓励，比如像Minecraft游戏就对我有很大的鼓励，并且Minecraft创始人的故事也激励着我。这让我想到创造性的事情，就像"我希望自己能成为下一个Minecraft"，我想要像激励自己一样激励人们。

卧室影响者

Z世代仍然将大人（尤其是亲近的大人）当成激励自己的因素，但是同龄人对他们产生影响的重要性与日俱增。即使是在你的卧室，

YouTube和社交媒体都可以让他们对你产生影响。这种趋势始于年轻有为的企业家，比如有“卫衣CEO”之称的马克·扎克伯格，他在20岁的时候就创立了脸谱网，还有皮特·凯什摩尔，他在19岁的时候就创立了Mashable。Z世代会在YouTube、Instagram和推特上涉猎名人的领域。这便让76% 的Z世代想要将他们的个人兴趣变成自己的职业，这一切将依靠互联网实现。

乐购移动公司（Tesco Mobile）的一个报告发现，40%的青少年想成为一名“专业的博主”，然而Variety的另一份调查显示对于参与了调查的青少年来说，对他们影响最大的人全是“YouTube达人”，就连好莱坞明星都位于其后。Z世代会尊敬能够与他们成为朋友的名人，因此这意味着当他们尊敬的名人宣传某个品牌或产品时，Z世代会相信他们。因此品牌需要给能够产生影响的人一个自由创作的形式，而非仅仅呈现出一个显然是共同创作的广告，这就要让观众从觉得广告是在讲故事变成让他们觉得“广告讲的故事是真实的”。因为品牌必须得煽动出自己与影响人之间的情感关系，所以这些影响者会对品牌非常投入，因为他们想要和自己的圈子分享这个品牌。他们必须得对你的品牌赋予权力和热情。选择品牌的影响人，你不能仅仅看这个人有多少追随者，还得看喜欢他的观众跟你要表达的内容是否相符，因为这些观众必须得跟你的品牌是相关的。越来越多的网络明星都在往好莱坞打拼，因此当他们变得太“好莱坞”时，也逐渐失去了对Z世代的吸引力。所以品牌公司将找到影响人与观众之间的一个良好平衡，才不会打破他们之间的联系。

尼尔森市场调查公司的《观众总报告》（Total Audience Report）显示观看网上视频直播的观众数量在以每月60%的速度增长。另一项研究发现，在全世界的视频消费中，YouTube就占了63%，也就是说每月浏览YouTube的人就有10亿，他们每个月在YouTube上看的视频时长超过60亿小时。可以说，PewDiePie是现在YouTube上最大的明星汇聚地之一。所谓的“视频博主”就是用网上视频来记录自己的生活、想法和活动的，用一种特殊的个人联系将自己与观众（尤其是青少年观

众）相连。据报道，PewDiePie中的菲利克斯·谢尔贝格在2014年通过直播自己的视频赚了740多万美元，和他同级别的博主也赚了这么多钱。作为一名害羞的青少年，贝萨妮·莫塔却在自己14岁时在YouTube上开通了自己的美妆和生活频道。不到5年，她开通的不同频道上便有了1 000多万名追随者，而这也成了一个网络现象。贝萨妮已经在热门商店Aéropostale上发布了个人的服装系列，也为YouTube打广告，在电视服装节目《天桥骄子》（Project Runway）中客串评审，还参加了“与星共舞”。2015年，她还与其他YouTube达人一起采访了奥巴马，提的问题就是她发起的话题“#YouTube上询问奥巴马”下面她的粉丝给她的问题。这是YouTube和白宫合作的第六年。

这也是白宫与年青的一代接触的方式，因为这一代人并不像其他代人一样热衷于传统媒体，所以如果不这样做，便很难了解他们。YouTube对奥巴马的访问进行了直播，这个视频现在还可以找到。贝萨妮通过在推特和Instagram上发起话题来刺激观众对她自己的DIY想法进行重新创作。青少年是她观众的一部分，因此他们可以跟自己的偶像分享作品。贝萨妮也在BeautyCon投资了股份，因为BeautyCon的成功，所以它正变成一种与媒体品牌相关的美妆协会。

丰田汽车公司让喜剧二重奏表演者雷特和林克（Rhett & Link）对凯美瑞2015年重新设计的产品进行了宣传。雷特和林克做出不同的挑战特技来检验车子，比如开车穿过火圈。丰田记录了他们的表演，随后就用这个视频作为广告宣传。该视频在丰田频道上仅有74 000人观看，但是因为表演者在他们的每日谈话节目《神秘的美好早晨》的6个视频中进行了大力宣传，因此观看次数超过了1 000万。所以并非是要人们观看传统的商业节目才行，雷特和林克的粉丝可以通过看他们最喜欢的YouTube上的表演，丰田的新设计产品便得到了宣传。

接纳世界的不完美

《全美超级模特新秀大赛》前选手温妮·哈罗患上了低发病率的皮肤病——白癜风，她的时装行业非但没立马抛弃她，反而接纳了她。2014年9月，服装品牌阿西施（Ashish）邀请她在英国伦敦时装周上走秀，此举得到了相当多人的支持。与此相似的是，像卡拉·迪瓦伊、詹妮弗·劳伦斯、莉娜·杜汉姆这样的女人在过去都被看作是“不完美的”，但是她们却都成为Z世代人心中的偶像。2014年，话题“#自拍丑照”席卷了所有的社交媒体，鼓励人们照出最荒诞、丑陋的自拍照。

人们对不完美的推崇也唤起了商家品牌的真谛。法国超市英特马诗（Intermarché）想要对每年废弃了的水果和蔬菜做些事情，这些水果和蔬菜共有3亿吨。57%的水果和蔬菜之所以浪费了，是因为看起来无法达到市场严格的标准。

英特马诗想要接受这些“不好看的水果和蔬菜”，将它们变成人们“要想”的样子。刊物、电台、电影活动和店内品牌结合，商店里有一个专用过道，里面有特殊的标签。为了向人们证明水果和蔬菜的味道并不受其外表影响，他们甚至将“坏掉”的水果和蔬菜做成汤，让顾客品尝。2014年3月，首次活动在一家门店开展，10月，英特马诗将其扩展到了法国的1 800个门店。就在贩卖这些水果和蔬菜的第二天，每家店面每天平均售出1.2吨的水果和蔬菜。与此同时，英特马诗的货运量增加了24%。消费者的反应几乎是一致的积极。英特马诗的竞争对手欧尚和不二价（Monoprix）决定开展相似的活动。与此同时，这种创意也传到了葡萄牙、英国和加拿大。

失败哲学

作为一个品牌或者一家公司，Z世代希望你对犯错持开放态度。对于他们而言，诚实可信比不犯错误更重要。2013年，卓越工作场所协会对手工艺品销售网站Etsy给出了很高的评价，但是仍然公布了一些消极面。这篇报道显示，Etsy的大部分员工对工作职责感到不确

定，认为自己并不能从高级经理处得到足够的反馈。Etsy本可以像其他许多公司一样，严苛把控公司内部信息，不对外透露，不让其暴露在互联网上，然而，它却开诚布公，让人们知道即使该公司在外人看来充满吸引力，公司里也有许多问题亟待解决。

2012年，“滚蛋吧夜晚”活动在墨西哥启动。这个活动是由一群年轻的企业家组织的，为的是庆祝那些失败的故事。他们并不会将那些失败的经历埋藏起来，而是要通过举办这些活动来给商人一个诉说自己失败经历的机会，而旁人不会对他们的失败经历加以评判，这也是让其他人从中学习然后防止犯错的一种方法。最初，“滚蛋吧夜晚”活动除了在墨西哥举办以外，其活动宗旨也传到了阿根廷、西班牙、德国、美国、荷兰和许多国家，还有像“#反对失败”等会议也秉持了与“滚蛋吧夜晚”相同的理念。

2014年末，乐高公司对年轻女孩和他们的父母发起了“#继续创造”活动。“我并不想让你们一直帮我，”女孩们在电台里对她们的父母说道，“你们知道为什么吗？因为我想自己解决问题。即使我的方法不靠谱，也不代表我就错了。你们告诉我应如何思考，如何追逐梦想，我想做一些让你们为我骄傲的事情。”自从乐高2012年推出乐高女孩系列产品后，女孩式颜色、女孩式主题和一系列新推出的具有吸引力的角色扮演品牌正成功地吸引着女性观众。“我们一直都知道与男孩有关的创新和建造跟女孩也同样有关，”乐高集团创新和消费市场高级副总裁佩尔·尤尔勒在采访中说道，“但直到乐高女孩系列产品发布后，我们才解密了在产品、市场和其他运营形式方面女孩如何更喜欢这种玩法。男孩喜欢尽可能快速地复制盒子里的内容，女孩采用的是更个人的、比较松散的方法。对于女孩而言，创造不是那么具有竞赛性，创造只和个人所处环境有关。她们创造的东西留下了想象的空间，能够表达自我，以及诉说个人故事。因此‘#继续创造’活动很好地反映了这种动力。”

“仅有商标”是不够的

“如果适合，那么就是适合”这句话似乎就是Z世代奉行的箴言。对于某个品牌而言，其功能性和质量超过了其流行性。因此，Z世代更喜欢买自己喜欢的特定品牌，而非延续“父母口中”喜欢的品牌。也就是说，品牌忠诚不再有用。很难有Z世代最爱的品牌。就拿服装品牌来说，Z世代并没有追踪Y世代的服装品牌，比如阿贝克隆比&费奇或者霍利斯特。2014年春，19%的Z世代称他们已经不再穿阿贝克隆比&费奇的衣服，同时也有16%的Z世代说他们不再穿霍利斯特的衣服。智威汤逊广告公司的调查表明，仅有35%的Z世代认为拥有最新的小物件很酷。

最好的证明就是时尚服装里的运动休闲类。Z世代喜欢穿真正具有运动功能的运动装备（比如瑜伽裤、跑鞋），再搭配一件普通衣服。这样他们就可以尽情放松。也许这样的搭配并不是很好看，也不完美，但是这样穿起来很容易，也有许多的活动空间。投行派杰的一项研究显示，2014年春，穿牛仔服的Z世代下降到12.7%，但是穿运动休闲服的Z世代已经超过14.4%。据零售分析师们所言，到2020年运动休闲品类将会上涨到24%。2014年，服装品牌H&M已经投资了亚历山大·王创立的特别服装系列。与此同时，零售商Topshop联合偶像碧昂丝创立了全新的“运动街头服饰品牌”。Z世代也许不会一直制订计划，但是他们喜欢看上去好像自己真的做了一样。

实践品牌年轻化的要点

● Z世代是X世代的孩子。X世代注重独立和努力等内在品质，这点远远超过婴儿潮世代的父母。对外，他们也特别重视诚实、信任和道德。

● Z世代发现创新和独立远比尊重重要。

● Z世代比他们前面世代的人每周有更多的零花钱，他们的零花钱多用于游戏、兴趣和食物上。

● Z世代很大程度上影响了父母的购买决定。

● Z世代是追求“简单”的一代，因此他们的注意力十分短暂，更喜欢视觉交流方式（比如YouTube、Instagram和Snapchat）。

● Z世代喜欢直播、短小格式和快速信息交流，也喜欢交互式内容创新。

● Z世代梦想一个更好的世界，他们关心环境、种族歧视、第三世界和健康。

● Z世代是与众不同的一代，他们在拥护同性恋基本权利、女权和性别角色越来越模糊的社会背景下长大。

● 品牌应该更关心世界的事情来对自身进行有力定位，要通过自己的行动实现Z世代的期待，而非仅仅讲故事。

● Z世代渴望创业，渴望在社会中有个人影响。

● Z世代接受名人、产品和生活中的不完美，理解人们能从失败中学习。

第9章

成为赢得年轻人市场的酷品牌

广告商和青少年日常经验告诉我们，首先，在讨论如何打造吸引Y代的品牌时，“酷”这个词的危险性与实用性同在。其次，当你告诉一个Y世代你很酷时，就可以确定自己并不酷。Y世代自己决定什么酷。酷并非是一个你可以去故意设计或者追逐的特征，你得凭实力赢得“酷品牌”。当你有能力获得时，品牌的酷就会转化成消费者的购买偏好和长期的忠诚度。新的Y世代消费者是会联想的、实际的、中立的和诚实的。他们不会受时间、地点或选择禁锢，毕竟Y世代是珍惜自由的一代。在本书中，我们创立了便于记忆的CRUSH框架，它或许可以帮助你保持品牌对新一代消费者的吸引力，换句话说就是保持热销。

品牌打造模式将酷感、真实性、独特性、认同感和幸福感结合在一起，这基于多年以来，我们与Y世代相互交流并使用定性和定量方法进行相关研究而获得的成果，同时每天为他们创造引人入胜的内容并提供品牌解决方案。单向交流的时代已经结束，为了保持热销，酷品牌需要与Y世代在个人情感深处建立联系，让他们感到快乐。青少年只会喜欢能像朋友一样给他们亲密感的品牌。其实，我们可以用订婚来比喻青少年营销者在品牌营销过程中会考虑的不同步骤。对于之

前的X世代而言，产品营销和品牌打造可以称作“包办婚姻”。因为X世代喜欢“功成名就”，所以个人的喜好就受到了限制。形象很重要，X世代准备好了嫁妆来找一个伴侣（品牌）。

你可能会觉得我们现在要走另一个极端，把Y世代的品牌与其他品牌做速配……大错特错！如果你揭开人们平时描绘的炫酷流行现象，就会发现真相：Y世代从最初与伴侣的约会到接受求婚的平均时长是两年11个月，从求婚到结婚还有两年三个月！对于战略性品牌管理来说，这就意味着需要品牌更努力，而非与批判的青少年进行速配。

面对Y世代，你首先需要获得他们的信任和好感。成功的Y世代品牌不会发号施令或者大喊大叫，只会将掌控权交到青少年手中。喊叫与交流之间的主要区别在于聆听，能够聆听这一代人坚定声音的品牌会发现自己与他们之间的关系日益稳定。

Y世代被称作“回潮一代”，因为他们与父母非常相似，与父母的关系又非常密切。Y世代在做每一个决定时都非常重视父母的意见，并且这是双向的，在新的跨年代关系中，Y世代也会对父母的重大决策产生影响。对于品牌来说，将关注力主要面向老一辈品牌去理解青少年的动机也是一个重要的原因吗？考虑到回潮族和父母旅馆潮流的存在，青少年市场的营销者永远都不应该忘记来自消费者父母的声音。

在传统求婚的第一阶段，男人可能会用写情书、情诗和唱爱情歌曲的方式表达自己。对于Y世代品牌，要吸引消费者的注意力，提高他们对品牌的意识，首先要做的就是不断推出引人注目的内容和能够体现品牌独特理念的酷产品。内容是青少年的社交货币，他们谈论自认为独特的品牌，购买同龄人推荐的品牌。因为青少年怀疑品牌的独特性，所以唯有通过各个细节上显示出定位的一致性，才能令人信服地从喧嚣中脱颖而出，获取青少年消费者的关注。为了让习惯于刺激的青少年长期关注，品牌需要适应消费者不断变化的品位，并提供多

种选择。也许你认为苹果手机只是用一种款式就获得成功，但是实际上它为大众提供的是可以每天更新应用程序的酷工具，并且在不到5年内苹果公司就研发了5代产品。年轻的酷品牌知道如何均衡开发意识到的一致性和有规律的创新、惊喜之间这一充满张力的区域。你的品牌必须让这一代好胜心切的青少年在生活的付出中得到回报，让他们忙碌的生活得以继续。

一旦你的品牌能够让Y世代感兴趣，下一步就是不断确保你的产品和他们拥有相同的兴趣。就像谈恋爱一样，恋爱双方得找到彼此的共同点，这样才能进一步发展为婚姻。赢得青少年青睐的品牌天天都在告诉我们品牌理念如何才能与品牌所面对的目标生活方式群的激情联系在一起。只要品牌体现出了青少年想要突出的身份特征，让他们融于自己渴望的群体，就可以与他们建立联系。到目前为止，品牌认同感是保持品牌热度的最佳方式。就像情侣们常常在镜子中观察自己的肢体动作，优秀的青少年品牌会对Y世代的激情做出回应。要记住，你不能大声喊口号。青少年应该用自己的双眼去体验你是否适合他们的生活，要去行动，而非宣传，传递功效和价值。Y世代的广告需要从交流价值到和青少年一起创造价值。

这将我们带入下一个恋爱阶段：约会。恋人会一起吃饭、约会、看电影或者购物。品牌应与它们的粉丝群在线上和线下接触。对于这一代具有市场营销智慧的消费者而言，品牌将会在每次与他们接触的过程中向他们传递相同的价值，带给他们独特的体验。对于情感化的消费者而言，和品牌一起度过神奇时刻会十分快乐。心理学家发现，当一对情侣一起参加刺激的活动时，比如过山车或漂流，活动时的兴奋感会传递到同伴身上。对于品牌而言，这一点同样会起作用。品牌研发或者代言项目所激发的积极情感会巩固Y世代与品牌之间的纽带。品牌不应该只图一时快乐，应该不断挑战、满足消费者，让他们印象深刻。就像一些角色扮演游戏可以增加一段关系中的新鲜感，用游戏化技术可以帮助维持消费多样化。

生活毫无乐趣是Y世代最害怕的事情之一。他们迷恋兴奋的感觉，不愿意多花一分钟在沉闷的事情上。在这个离婚率高于结婚率的时代，诚实和真实才是孕育长久婚姻的主要土壤。在短时间内，你们好像有许多共同点，甚至被爱情蒙蔽双眼，但时间一长，你们的性格和行为就会全部显现出来。只有那些不模仿，不伪装性格特征，保持真我的Y世代品牌才可以在这聪慧的一代心中占据长久的位置。

当然，这种求爱和确立恋情的比喻仅仅是换了一个角度来看待我们在本书中提出的CRUSH品牌模式中的五个维度。当准备出版本书的第一版时，马蒂亚斯把我介绍给了约根·安德森，他当时担任H&M的全球品牌总监。他有可能是我见过的最积极向上的人之一。在出版本书第二版的时候，我很开心能够与他合作。自从他接管全球品牌埃斯普利特和优衣库后，真诚的品牌运营重新赢得了Y世代的喜欢。下面是他说的一段话。

> 当你认为用理所当然的态度对待得到的事物时，无论是对你的生活还是商业，都是错的，因为你没有将事物联系在一起。品牌应该与消费者的个性特征相联系，认识自身特点，倾听消费者的需求，与他们保持紧密联系，为适应市场革新做准备。为了做出一些小的改变，它们一直都在实践。你认为自己成功了，哪怕放松一分钟，其他品牌也会超过你。即使你跟妻子结婚30年之久，如果你不再关心她的梦想和目标，对她的任何事情都不再感兴趣，也会失去她。当然，因为她的一些梦想一直没变，有些却已改变，当你觉得她不再能够理解你，不愿意倾听你说话时，你就会感到厌烦，就很容易出轨，因为你的心门已经不再为对方敞开了。其实，品牌公司和消费者之间的关系和世间其他任何一段关系都是一样的。你需要一直与对方保持沟通，给其惊喜，提出挑战，一以贯之。品牌的成功与失败就在于能否一直倾听消费者的声音。

祝愿你在进入这个时时需要新需求的消费市场后交上好运，祝愿你能一直让你的品牌新鲜有活力。记住，你的公司会有怎样的未来取决于你与这些青少年有怎样的关系。过去，品牌要理解X世代的消费者，但是现在满足新一代消费者的需求和愿望，调整品牌战略适应他们的生活比对X世代的理解重要得多。善于表达的Y世代和Z世代人数众多，他们对社会、经济、政治和商业的影响与他们婴儿潮时期的父母对过去30年的影响不相上下，但因为Y世代和Z世代刚刚迈入就业市场，刚刚组建家庭，所以你还看不出影响……

希望你能喜欢本书，在制定面向Y世代和Z世代的品牌策略时，将它当作激发灵感的源泉。本书后续的更新请参见www.howcoolbrandsstayhot.com.。这里也是你分享个人经历或者活动，与作者及其他富有激情的青少年品牌创建者相互交流的平台。

附录

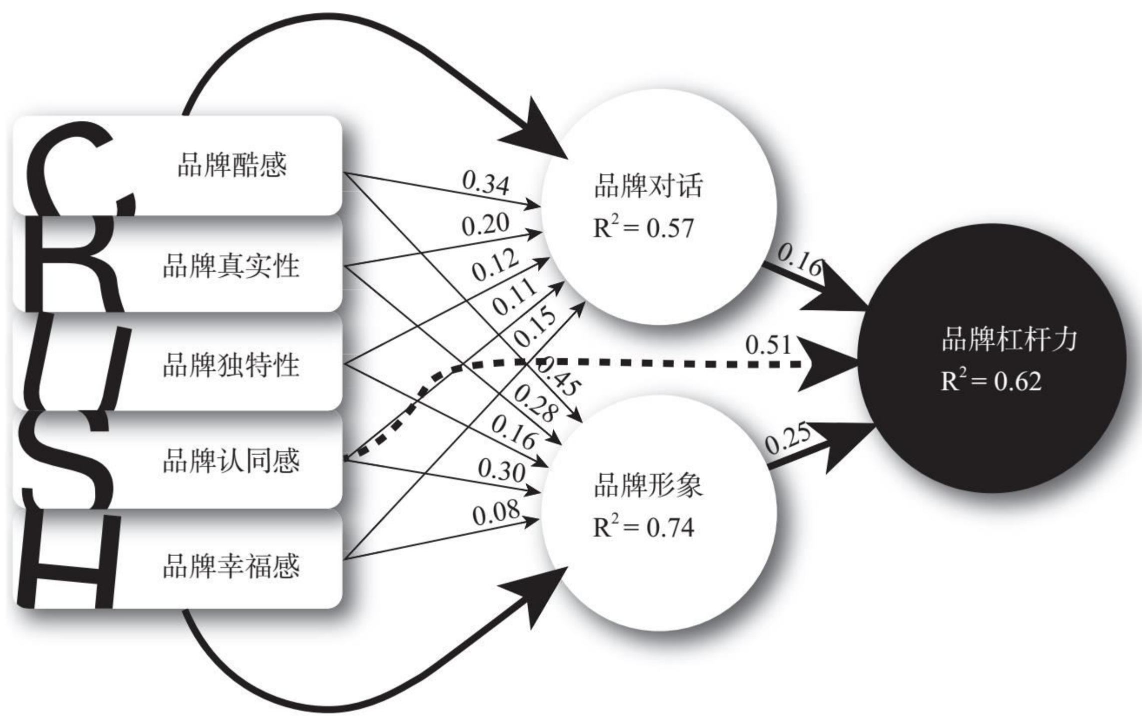
研究团队寄语

CRUSH©研究的田野调查于2009年10月29日到12月3日开展。研究在比利时、荷兰、法国、德国、西班牙、瑞典和英国等国进行，所有的调查问卷均在网上完成。样本共6 994份，其中40%（2 820份）来自男性，60%（4 174份）来自女性。样本中有2 474名受访者来自因赛咨询公司的一个市场调研小组，名为“交流就是为了改变”社区。在这个样本中，51%的受访者（1 259名）年龄在14~29岁，49%的受访者（1 215名）在30~65岁。在欧洲音乐电视网的参与下，再加上前面所列国家的音乐电视网网站，以快闪式广告的方式进行问卷调查，并收集到另外4 489名受访者的回应。快闪式广告是针对有兴趣参与在线调查的网站访客而设计的。在通过音乐电视网网站招募到的参与人中，89%的人（3 987名）年龄在14~29岁，11%的人（502名）为30岁以上的人群。

CRUSH©品牌模式通过路径分析进行测试。路径分析是一种基于回归的技术，用来测试变量间方向关系的假设。路径分析可以用来评估不同品牌的态度（在本案例中指的是CRUSH模式的构建）如何导致对品牌的总体评价（本案例中指的是品牌杠杆力）。

该模式（见图A–1）始于对品牌的认知基础，包括品牌酷感、品牌真实性、品牌独特性、品牌认同感和品牌幸福感。这五个维度是两个单独回归模型的自变量，一个回归模型解释品牌对话，另一个解释品牌形象。第一组分析结果表明，当消费者认为一个品牌具有酷感、真实性、独特性和认同感，并在想到这个品牌时感受到更多的积极情

感时，就能够激发更多关于这一品牌的对话，并且使品牌拥有更好的形象。



图A–1 CRUSH品牌模型

第二组分析是单一回归分析，检查品牌对话、品牌形象和品牌自我认同对品牌杠杆力的共同影响。品牌杠杆力就是消费者眼中品牌的整体实力。这三个变量都是品牌杠杆力的直接预测变量，因为它们很重要，也确实是现代消费者进行品牌评估的核心因素。

这一分析结果显示，品牌对话越多，品牌形象越好，品牌认同感就越强，品牌杠杆力就越强，也就是说，品牌实力越强。

这些研究都为CRUSH© 品牌模型提供了支持，是本书的支柱。我们对品牌在消费者脑海中刻上印记的方式做出了理论解释，并且评估、验证品牌假设模式构建和品牌实力之间的关系。本研究为市场营销人员提供了一个实用有效的框架，能让他们更好地了解品牌实力的关键驱动因素，尤其是在面对年轻的消费者时。

因赛咨询公司Forwa研发实验室：迈克尔·弗里德曼、尼尔斯·斯威尔沃特、安内利斯·费尔哈格，更多信息请登录www.insites.eu